

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS ALBERTO FREITAS DA SILVA JÚNIOR

**Análise da prestação de serviço de uma distribuidora de alimentos na cidade de
Sousa-PB**

João Pessoa – PB

Outubro de 2012

CARLOS ALBERTO FREITAS DA SILVA JÚNIOR

**Análise da prestação de serviço nas vendas de uma distribuidora de alimentos de
Sousa-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado à Coordenação do
Serviço de Estágio Supervisionado
em Administração, do Curso de
Graduação de Administração, do
Centro de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal
da Paraíba, em cumprimento às
Exigências para a Obtenção do
Grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. MS. Nádja Valéria Pinheiro

João Pessoa – PB

Outubro de 2012

S586a Silva Júnior, Carlos Alberto Freitas da.

Análise da prestação de serviço nas vendas de uma distribuidora de alimentos na cidade de Sousa-PB./ Carlos Alberto Freitas da Silva Júnior. – João Pessoa: UFPB, 2012.

63f.:il.

Orientador: Prof. Ms. Nádja Valéria Pinheiro.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

A Profa MS. Nádja Valéria Pinheiro, solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Carlos Alberto Freitas da Silva Júnior.

João Pessoa, 16 de outubro de 2012.

Profa.

Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente ao meu pai, que me ajudou a semear e desenvolver o pouco conhecimento que tenho sobre comércio e a vida real. Graças a essas sementes pude desenvolver um pensamento lógico durante o curso de Administração que vai além da teoria e me dá vantagens muito valorizadas por mim neste momento de vida.

Agradeço aos vendedores da DCS, que tão prontamente se dispuseram a me ajudar na aplicação dos questionários desta pesquisa.

E agradeço especialmente a professora Nádja Valéria que com seu incrível otimismo e boa vontade me acalmou e me guiou nesta fase final do curso. Muito obrigado, professora!

SILVA JR, Carlos Alberto Freitas. Análise da prestação de serviço nas vendas de uma distribuidora de alimentos de Sousa-PB. 2012. 63F. Monografia (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

RESUMO

O setor atacadista vem se mostrando como um dos mais competitivos do mercado. Um setor onde as empresas pouco se diferenciam e onde a briga de mercado se baseia principalmente no preço dos produtos comercializados. Diante deste cenário, é importante que as organizações deste setor busquem agregar valor aos seus serviços. A Distribuidora Comercial Souse de Alimentos Ltda. é uma empresa atacadista localizada na cidade de Sousa, Paraíba, onde este estudo foi realizado com o objetivo de analisar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados nas vendas da empresa. Para este fim utilizou-se o modelo da escala SERVQUAL adaptado, aplicado por meio de questionário de perguntas objetivas. Com base nos resultados, foi concluído que a percepção dos serviços de vendas da organização é insatisfatória, tendo os clientes expectativas muito altas em relação ao que de fato recebem, havendo desta forma urgências de melhorias para a permanência da organização no mercado de maneira rentável e competitiva.

Palavras chave: Atacado. Qualidade de Serviço. SERVQUAL. Percepção. Expectativa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Delimitações do tema e formulação do problema de pesquisa	7
1.2 Justificativa	8
1.3 Objetivos do estudo	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
.....	9
2.1 Canais de distribuição	10
2.1.1 Integrantes do canal de distribuição	11
2.2 VAREJO	12
2.4.1 Supermercado	14
2.5 ATACADO	16
2.5.1 Dados do setor	19
2.6 Qualidade no serviço	20
2.6.1 Escala SERVQUAL	22
2.7 VENDA PESSOAL	24
2.8 ATENDIMENTO	25
2.9 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	26
3.1 Caracterização da Pesquisa	29
3.2 Ambiente da Pesquisa	30
3.3 METODO DE COLETA DE DADOS	30
3.3.1 Instrumento de coleta de dados	30
3.4 Métodos de Análise e Tratamento dos Dados	31
.....	32
4.1 Dimensões da Qualidade	34
4.1.1 Análise da dimensão tangibilidade	35
4.1.2 Análise da dimensão confiabilidade	36
4.1.3 Análise da dimensão responsividade	37
4.1.4 Dimensão segurança	39
4.1.5 Dimensão Empatia	40

4.2 Considerações sobre as Dimensões da Qualidade.....	42
4.3 Análise da Expectativa do Serviço Esperado e a Percepção do Serviço Recebido	42
4.3.1 Mensuração da dimensão tangibilidade	43
4.3.2 Mensuração da dimensão confiabilidade	45
4.3.3 Mensuração da dimensão responsividade.....	47
4.3.4 Mensuração da dimensão segurança.....	50
4.3.5 Mensuração da dimensão empatia.....	53
4.4 Resultado Final das Diferenças entre as Médias das Dimensões da Qualidade (GAP)	56
5. CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	64

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico foi criado com o intuito de analisar o nível de satisfação dos clientes em relação à prestação de serviços feita pela Distribuidora Comercial Sousense, localizada na cidade de Sousa, Paraíba.

Nas últimas décadas os estudos sobre a satisfação do consumidor foram alvo de inúmeras pesquisas no âmbito da gestão do marketing e da qualidade, tanto por parte dos institutos de pesquisas, dos órgãos governamentais, quanto das empresas interessadas em implantar programas voltados para a qualidade dos processos e serviços.

Atualmente é conhecido que a organização deve ter como premissa básica, o atendimento ao cliente e sua satisfação. Sua filosofia de gestão deve ser voltada para o conhecimento pleno do cliente. Logo, uma empresa bem sucedida entende, excede e define as expectativas, do ponto de vista do cliente e não do ponto de vista da própria empresa.

No setor atacadista, a concorrência é bastante acirrada, e o varejo está cada vez mais exigente e informado, nesse sentido a avaliação do nível de satisfação dos clientes varejistas traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar as ações estratégicas da organização sob a ótica dos clientes.

1.1 Delimitações do tema e formulação do problema de pesquisa

O atacado quando não bem estruturado e posicionado se encontra em uma posição delicada perante os fabricantes, estes têm sempre a opção de cortar um atacadista ou de substituí-lo por outro mais eficiente (KOTLER, 2009). Segundo o autor as principais reclamações dos fabricantes para com os atacadistas são: não promovem agressivamente a linha de produtos, agem mais como anotadores de pedidos, não mantêm estoques suficientes e são lentos no atendimento dos clientes, não fornecem informações adequadas sobre o mercado e os concorrentes, além de não possuírem gerentes qualificados para manter custos baixos e cobram muito pelos serviços prestados.

O setor atacadista tem encontrado inúmeras dificuldades que exigem mudanças na sua forma de atuação (LAS CASAS, 2010). De acordo com o autor uma destas dificuldades é

o preço devido à concorrência, o que demanda constantes melhorias nos serviços e redução de custos.

Os atacadistas também encontram pressão dos próprios varejistas que devido à grande quantidade de atacados oferecendo os mesmos produtos, este pode explorar esta oferta escolhendo aqueles com preços mais atraentes, financiamentos mais longos e entrega mais rápida.

Esse cenário pode ser observado com todos esses conflitos de forças na área que compreende o sertão da Paraíba. A Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos Ltda. nos últimos anos vem encarando um ambiente de altíssima competição e commoditização de seus produtos. Uma análise a cerca dos clientes desta empresa se faz necessária para que estes possam ser bem enxergados e esforços sejam bem direcionados com o intuito de gerar mais valor para os serviços prestados.

Assim, questiona-se: Qual o nível de satisfação dos clientes varejistas em relação aos serviços de vendas prestados na Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos Ltda. na cidade de Sousa, Paraíba.

1.2 Justificativa

De acordo com Kotler (2009), os atacadistas precisam identificar seu mercado-alvo e não tentar atender a todos os mercados; devem reexaminar as linhas de produto que oferecem e encontrar um composto de serviços que seja apreciado pelos clientes; devem buscar diferenciar os clientes criando estratégias de descontos para clientes que comprem melhor; necessitam desenvolver estratégias promocionais integradas, alinhando propaganda, esforço de vendas e publicidade; além de fazer a escolha certa pela localização e estar em sintonia com as novas tecnologias pertinentes a atividade atacadista. Todas essas funções tomam por base o cliente e suas necessidades.

A empresa atacadista Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos Ltda. (DCS), nunca realizou um estudo formalizado sobre o mercado em que atua. Todas as informações que possui são informais, que embora possam ter grande valor, não são bem estruturadas e confiáveis.

Diante do contexto de altíssima concorrência, a DCS necessita deste estudo para gerir melhor as estratégias adequadas que a orientem ao sucesso organizacional, traduzido pelo lucro e satisfação dos parceiros envolvidos.

1.3 Objetivos do estudo

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados nas vendas da Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos Ltda.(DCS) na cidade de Sousa, Paraíba.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Observar os aspectos tangíveis da DCS e de seus funcionários.
- Identificar o nível de confiança que os funcionários dispensam aos clientes;
- Analisar o nível de personalização e simpatia que os funcionários prestam aos seus clientes;
- Avaliar o nível de segurança e conhecimento técnico relacionado a vendas dos funcionários;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará uma revisão literária importante para o entendimento sobre o assunto e a elaboração do estudo. Conceitos como canais de distribuição, varejo, atacado, qualidade no serviço, venda pessoal, atendimento e satisfação do consumidor serão aqui abordados.

2.1 Canais de distribuição

Os canais de distribuição são de imensa importância para o marketing porque eles facilitam o processo de transferência de produtos e serviços do fabricante até o cliente final. Um fabricante de doces, por exemplo, precisa vender seus produtos a uma clientela que se encontra distante de sua fábrica. Sendo assim, se faz necessário que o fabricante use intermediários para levar e comercializar seus produtos em localizações geográficas distantes. Desta maneira o fabricante irá necessitar de varejistas que vendam seus produtos ao consumidor final. Pode necessitar também de atacadistas que auxiliem na comercialização dos produtos no elo entre fabricante e varejistas, e assim em diante, de acordo com a extensão do canal de distribuição podem existir outros intermediários.

O canal de distribuição que também pode ser denominado canal comercial ou canal de marketing é conceitualizado por Mattar (2011) como o meio onde as instituições transferem a propriedade de bens e serviços dos fabricantes até os consumidores finais.

Las Casas (2010 p.307) define canais de distribuição como “(...) um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor”.

Em vista dessas definições podemos perceber a importância dessa atividade no marketing. O uso de intermediários enquanto melhora a distribuição de bens, tornando-os acessíveis ao mercado, melhoram também o fluxo de produtos da produção fabril em direção ao consumidor final, além de reduzir custos com logística e armazenagem. Os intermediários oferecem também ao fabricante informações valiosas sobre o mercado, graças à experiência

com determinado tipo de cliente e, a especialização em determinadas regiões (KOTLER, 2009).

2.1.1 Integrantes do canal de distribuição

Todo fabricante que não deseja vender seus produtos ao consumidor final usando o marketing direto, ou seja, assumindo todas as funções da venda varejista e até mesmo da atacadista, deverá delegar parte da função de vendas aos integrantes de um canal de distribuição.

Las Casas (2010) explica os integrantes do canal de distribuição de maneira simples, mas eficaz:

- Varejista é o intermediário que vende ao consumidor final.
- Atacadista é aquele que compra em grandes quantidades e vende em quantidades menores aos varejistas.
- Agente ou representante é o intermediário que vende produtos, mas, geralmente, não toma posse deles.

É importante observar que os intermediários de um canal de distribuição diferem de setor para setor. Mas de maneira geral estes aqui citados deverão ser encontrados. Também é importante ressaltar que neste trabalho iremos focar no papel do atacadista e varejista, não comentando sobre o papel do agente no canal de distribuição.

Las Casas (2010) também observa que embora estas sejam as funções atribuídas aos integrantes do canal de distribuição, nem sempre essa divisão é tão clara e definida. Ele explica que é comum um varejista, por exemplo, exercer o papel de atacadista quando este revende produtos para um varejista menor. Também são encontrados atacadistas que vendem diretamente ao consumidor final, assumindo funções de varejo. E por fim, encontramos agentes que, como o autor definiu, não tomam posse de produtos que comercializam, atuando como atacadistas, comprando e revendendo paralelamente.

Como já citado neste trabalho monográfico, o canal de distribuição é uma importante atividade mercadológica, ele regula o fluxo de bens em direção ao mercado final, gerando

valor para os integrantes desse processo, sendo dessa maneira vantajoso tanto para o fabricante, quanto para os integrantes do canal e os consumidores finais.

2.2 VAREJO

De acordo com Kotler (2009 p.493) um varejo “(...)é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes”. O autor ainda esclarece que toda atividade envolvida na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para o uso pessoal é atividade varejista. A *American Marketing Association* apud Las Casas (2010) conceitualiza varejo como sendo uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.

Encontramos então, com base nestas duas definições, que a atividade que caracteriza o varejo é a venda direta ao consumidor final, se caracterizando assim como o último elo do canal de distribuição. Kotler (2009) explica que qualquer organização que pratique a venda diretamente ao consumidor final, seja esta empresa uma fabricante, atacadista ou varejista, estará na área de varejo. Segundo Las Casas (2010) consideram-se estabelecimento varejista toda empresa em que 50% de suas operações são decorrentes de venda direta ao consumidor final.

2.2.1 Tipos de varejo

Existem muitas e variadas formas de varejo, assim como novas formas continuam surgindo. Para este trabalho nos limitaremos nas lojas de varejo.

As lojas de varejo são estabelecimentos onde empresas comercializam bens e serviços diretamente ao consumidor final. Mattar (2011) classifica as lojas de varejo de forma simples em apenas 3 tipos segundo o tipo de mercadoria comercializada:

- Lojas de especialidades: vendem uma única linha de produtos com pequena variedade, mas grande profundidade. Exemplo: Lojas calçados.

- Lojas de linha limitada: vendem um pequeno sortimento de linha de produtos, mas com boa profundidade em cada linha. Exemplo: Lojas de artigos de couro.
- Lojas de linha geral: vendem várias linhas de produtos. Trabalham com um amplo sortimento, mas com pouca profundidade em cada linha de produtos. Exemplo: Supermercados, lojas de departamento.

Mattar (2011) também classifica as lojas de varejo em lojas independentes, que pertencem a proprietários que não estão filiados nem relacionados, contratualmente, com outras lojas ou proprietários; e lojas dependentes, que têm algum tipo de propriedade, filiação ou contrato com outras empresas, lojas ou proprietários. É o caso de cadeias controladas por atacadistas, pelo franqueador, por cooperativas, etc..

Na literatura existem diversas formas de categorizar as lojas de varejo, Kotler (2009) preferiu reunir os tipos de lojas de varejo em oito categorias:

- Loja de especialidades: Vendem uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro dessa linha.
- Lojas de departamentos: Vendem várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas, em que cada linha é operada como um departamento separado, administrado por compradores especializados.
- Supermercados: Relativamente grandes, operam com custo baixo, margem pequena, volume elevado, autoserviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para a manutenção do lar.
- Lojas de conveniência: São lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade. Seus preços são relativamente altos.

- Lojas de descontos: Vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos porque trabalham com pequenas margens e grande volume. O uso de descontos ocasionais ou especiais não caracteriza uma loja de descontos. Esta vende *regularmente* suas mercadorias a preços baixos.
- Varejo de Liquidação: Compram a preços abaixo do atacado e transferem parte da vantagem aos consumidores. Trabalham com sortimento variável e mutante de produtos de alta qualidade, pontas de estoques, número e modelos esparsos obtidos a preços reduzidos de fabricantes ou de outros varejistas. Há três tipos importantes de varejo de liquidação: *outlets* de fábrica, varejo de liquidação independente e clubes atacadistas.
- Super Lojas: O espaço de venda médio das super lojas é de aproximadamente 11.000 metros quadrados. Visam atender à necessidade total dos consumidores para compras rotineiras de alimentos e de itens não alimentícios. Geralmente, oferecem serviços como lavanderia, lavagem a seco, reforma de calçados, caixas eletrônicos e recebimento de contas.
- Showrooms de venda por catálogos: Vendem uma seleção ampla de marcas conhecidas que permitem markup alto, giro rápido e descontos nos preços. O sortimento oferecido inclui joias, ferramentas elétricas, câmaras fotográficas, malas de viagem, pequenos eletrodomésticos, brinquedos e materiais esportivos. Os consumidores escolhem os bens em catálogos, que depois são retirados na área de expedição do showroom. Ganham dinheiro cortando custos, reduzindo a margem de lucro e vendendo barato, o que possibilita maior volume de vendas.

Embora a categorização de Kotler (2009) seja mais extensa, todos os tipos de lojas de varejo por ele citados, podem ser enquadrados nos três tipos de loja de varejo citado anteriormente por Mattar (2011).

2.4.1 Supermercado

Os supermercados surgiram no Brasil na década de 50, sendo que as pioneiras que usaram esse sistema de *self-servicel* foram as Lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952 (LAS CASAS, 2010). Wilder (2003), no entanto afirma que a primeira loja que utilizou o sistema completo de auto-serviço surgiu em São José dos Campos, São Paulo, no ano de 1953. A literatura diverge sobre quando e onde, de fato, o primeiro estabelecimento comercial usou o sistema de auto-serviço, no entanto, todos apontam para o começo da década de 1950 no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, região mais rica do país.

De acordo com Silveira & Lepsch (1997) *apud* Bem Noro et al (2005) o supermercado é “um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”. Goulart et al (2006) acrescenta que o supermercado é o sistema de auto-serviço que mais se destaca entre as diferentes formas de varejo, principalmente pela maior visibilidade e frequência de visitas.

Rojo (2008) *apud* Wilder (2003) caracteriza lojas de auto-serviço por comercializarem alimentos, exporem a maioria dos produtos de maneira acessível permitindo aos clientes se auto-servirem, disponibilizando carrinhos e cestas, e principalmente, por possuírem o caixa para soma e conferência das compras.

Dentro do formato do varejo de supermercado encontramos ainda outros tipos de formatos diferenciados por tamanho de área de vendas, nº de vendas de produtos não alimentícios, nº de caixas e tipos de seções como é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Classificação de lojas do setor supermercadista

Tipo	Área de Vendas	Média de Itens	Nível de Preços	Nº de caixas
Conveniência	50-200	1000	120	1-2
Proximidade	150-300	4000	110	3-4
Sortimento limitado	200-500	900	81	2-4
Compacto	300-800	6000	95	2-7
Convencional	800-2500	12000	100	8-16
Gourmet especial	1300-3000	14000	105	8-16
Superloja	2500-5000	25000	95	16-30
Atacado de autosserviço	2500-6000	9000	82	20-27
Loja de depósito	4000-5000	7000	90	25-38

Clube atacadista	4000-9000	6000	80	20-35
Hipermercado	6000-10000	50000	93	30-50
Supercenter	8000-12000	65000	90	30-55

Fonte: Superhiper Panorama *apud* Mattar (2011 p.53)

2.5 ATACADO

O atacado abrange todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso industrial (KOTLER, 2009; LAS CASAS, 2010). São excluídos dessa definição os fabricantes e agropecuaristas, por estarem basicamente envolvidos na produção, e os varejistas (LAS CASAS, 2010).

O atacado se reveste de importância fundamental para o varejista de menor porte porque os fabricantes se limitam a vender lotes relativamente grandes para serem adquiridos pelo pequeno varejo. Sendo assim, o atacado age comprando grandes quantidades de vários fabricantes e revendem aos varejistas lotes menores e sortidos com várias linhas de produtos. O atacado oferece também linhas de financiamento ao pequeno varejo, além de serem mais confiáveis, aos olhos dos varejistas, do que muitos fabricantes distantes.

Para a indústria o atacado também exerce papel importantíssimo, uma vez que ele pode absorver custos de transporte e armazenagem, além de projetar seus bens perante o mercado de maneira mais eficiente (CHURCHILL, CHURCHILL JR., PETER, 2000).

De acordo com Kotler (2009) existem algumas funções desempenhadas pelo atacadista que justificam a necessidade deles por parte dos fabricantes.

- Venda e promoção. Os atacadistas fornecem uma força de vendas que possibilita aos fabricantes atingir muitos pequenos varejistas a custo relativamente baixo. O atacadista tem maior número de contatos e, freqüentemente, é mais confiável pelo comprador do que um longínquo fabricante.
- Compra e formação de sortimento. Os atacadistas estão aptos a selecionar itens e a formar os sortimentos necessários para os consumidores, poupando, assim, considerável trabalho para estes.
- Quebra de lotes de compra. Os atacadistas conseguem maior economia para seus clientes através da compra de grandes lotes, que são subdivididos em lotes menores.

- Armazenagem. Os atacadistas lidam com estoques, reduzindo, assim, os custos e riscos de estocagem dos fabricantes e varejistas.
- Transporte. Frequentemente, os atacadistas podem oferecer aos varejistas serviço de entrega mais ágil, por estarem mais próximos dos mesmos que os fabricantes.
- Financiamento. Os atacadistas financiam seus fornecedores, ao antecipar compras e pagar pontualmente as faturas.
- Risco. Os atacadistas assumem algum risco a partir do momento em que tomam posse dos bens, bancando os custos por roubo, dano, estrago e obsolescência.
- Informações de mercado. Os atacadistas fornecem a seus fornecedores e clientes informações pertinentes às atividades dos concorrentes, novos produtos, desenvolvimento de preços, etc.
- Serviços de administração e consultoria. Frequentemente, os atacadistas ajudam os varejistas a melhorarem suas operações, treinando seus funcionários de vendas, orientando sobre *layout* de lojas e uso de *displays* e implantando sistemas de contabilidade e de estoque. Podem ajudar seus clientes industriais oferecendo treinamento e assistência técnica.

Existem diferentes tipos de atacado. Há aqueles que oferecem serviços plenos de intermediação, ou seja, que oferecem a maioria dos serviços listados aqui por Kotler (2010) e, existem aqueles de serviços limitados. É importante saber escolher qual perfil de atacadista é o mais interessante para o seu negócio para que suas vendas sejam projetadas de maneira satisfatória (CHURCHILL, CHURCHILL JR., PETER, 2000).

Os atacadistas puros são empresas independentes que assumem posse dos bens que vendem (Kotler, 2009). Também chamados de negociantes atacadistas, essas empresas correspondem a 80% de todos os estabelecimentos de atacado (CHURCHILL, CHURCHILL JR., PETER, 2000). Recebem também outros nomes como intermediários, distribuidores ou estabelecimentos de suprimento. Kotler (2009) os classifica em duas categorias: atacadistas que prestam serviços plenos e atacadistas que prestam serviços limitados.

1- Atacadistas que prestam serviços plenos. Fornecem uma linha completa de serviços: estocagem, manutenção de força de vendas, crédito, entrega e assistência gerencial. Podem ainda ser classificados em atacadistas comerciais ou distribuidores industriais.

- Atacadistas comerciais. Vendem principalmente a varejistas e fornecem ampla variedade de serviços. Podem ainda ser classificados em atacadistas de linha geral que vendem apenas uma ou duas linhas de maior profundidade. Os atacadistas especializados vendem apenas parte de uma linha. São exemplos os atacadistas de alimentos dietéticos, de frutos do mar, etc..
- Distribuidores industriais. Vendem a fabricantes e não varejistas. Prestam vários serviços como estocagem, crédito e entrega.

2- Atacadistas que prestam serviços limitados. Oferecem poucos serviços a seus fornecedores e clientes. São de vários tipos: atacadistas tipo “pague e leve”, atacadistas volantes (ou de caminhão), atacadistas especializados (*rack jobbers*), cooperativas de produtores e atacadistas de mala direta.

- Atacadista tipo “pague e leve”. Trabalham com linha limitada de produtos de giro rápido e vendem a vista para pequenos varejistas que retiram a mercadoria.
- Atacadistas volantes (ou de caminhão). Vendem e entregam as mercadorias na porta do cliente. Trabalham com uma linha limitada de produtos semiperecíveis (como leite, pão, lanches), que vendem a vista em suas visitas a pequenos supermercados, restaurantes, lanchonetes de fábricas e hotéis.
- Atacadistas intermediários. Não mantêm estoques ou manipulam os produtos. Após receberem um pedido, selecionam um fabricante que entrega a mercadoria diretamente ao cliente conforme as condições de prazo de entrega estipulados. Assumem a propriedade e o risco a partir da aceitação do pedido até o momento da entrega ao cliente.
- Atacadistas especializados (*rock jobbers*). Atendem pequenos varejistas, principalmente em itens que não sejam alimentos. Fixam o preço final de bens, cuidam de sua conservação, colocam display nos pontos de venda e controlam o estoque do varejista. Vendem em consignação, mantendo a propriedade dos bens até que os mesmos sejam vendidos pelos varejistas aos consumidores. Assim, fornecem serviços como entrega, organização das prateleiras, estocagem, e financiamento.

- Cooperativa de produtores. São de propriedade dos cooperados que levam a produção do campo para ser vendida na cidade. Seus lucros são distribuídos entre os cooperados no final do ano. Frequentemente, tentam melhorar a qualidade dos produtos e promovem marcas cooperativas.
- Atacadistas de mala direta. Enviam catálogos a varejistas, compradores industriais e clientes institucionais. Seus principais clientes são pequenas empresas em áreas pouco visitadas por vendedores. Eles não mantêm força de vendas para procurar clientes. Os pedidos são atendidos e enviados por correio, transportadores ou outros meios eficientes de transporte.

Sendo variado os tipos de atacado existentes no mercado, todo fabricante deve analisar de maneira cuidadosa qual deles contratar, cada tipo de atacado possui uma eficiência, custo e risco diferentes. Os atacados que mantêm sua própria força de vendas e que possuem um mix maior de produtos podem ter melhor acesso no varejista que enxerga a praticidade de encontrar muito do que precisa em um só atacadista, porém, um mix de produtos muito grande pode prejudicar o foco de vendas de algum produto individualmente. Dessa maneira, um estudo sobre as opções de qual atacadista usar deve ser bem feito analisando o melhor custo e benefício.

2.5.1 Dados do setor

Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores (ABAD), o setor atacadista distribuidor é um dos mais pujantes da economia. Em 2011, o setor cresceu 8,8% em relação ao ano de 2010 e atingiu um faturamento total de R\$ 164,5 bilhões em um mercado de consumo com uma receita de R\$ 317,6 bilhões em 2011, 10,9% maior que no ano anterior. Sendo assim os atacadistas são responsáveis por 51,8% da movimentação financeira do canal merceário.

Dos participantes do canal merceário, o varejo independente cresceu 9,5%, representando R\$ 98,9 bilhões, os bares 10% representando R\$ 37,5 bilhões, o varejo farmacêutico 13,7% representando R\$ 12,5 bilhões, o autosserviço de 500 m² até 2000m²

cresceu 13,9% representando R\$ 82,7 bilhões e o autosserviço com mais de 2000m² cresceu 9,8%, representando R\$ 86 bilhões. É interessante notar o desempenho do varejo farmacológico e dos bares. O autosserviço com mais de 2000m² é o que menos cresceu.

Segundo a ABAD, o setor está se orientando para o interior do país, onde o consumo está mais pujante, e os custos de transporte e tributários são mais altos, dificultando a chegada de certas mercadorias, principalmente de indústrias jovens.

As maiores dificuldades enfrentadas pelo setor atacadista são a concorrência refletida pela briga de preços, e a necessidade de uma maior qualificação de seus representantes de vendas.

Ainda segundo a instituição o setor tem investido bastante em programas de cunho social, tendo mais de 44% das empresas atacadistas filiadas alguma responsabilidade social. Os principais investimentos realizados pelas empresas são a profissionalização de jovens, e ações voltadas para o meio ambiente como a reciclagem.

2.5.2 A Empresa

A Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos Ltda. é uma empresa que atua no mercado paraibano a mais de 40 anos. Possui 63 funcionários, sendo 20 vendedores, cobrindo uma área de 73 cidades no sertão paraibano. O mix de produtos é composto por 899 itens dos mais variados itens, desde alimentos a produtos de limpeza e materiais elétricos. Em seu quadro societário figuram-se dois sócios que dividem entre si a responsabilidade de gerir a distribuidora.

2.6 Qualidade no serviço

Observamos no mundo todo um crescimento em larga escala do setor de serviços, e o Brasil não escapa dessa realidade. Entretanto, é preciso esclarecer, que o crescimento desse setor não está apenas nas empresas prestadoras de serviços tradicionais, as indústrias e as empresas voltadas apenas a atividades comerciais também estão atentando para aspectos de serviços em suas operações para assim alcançar a vantagem competitiva tão buscada, e gerar fontes adicionais de receitas (HOFFMAN, 2003).

Lamb (2004) explica como os serviços diferem dos produtos, através das seguintes características:

- Intangibilidade – característica dos serviços que indica que eles não podem ser tocados, vistos, degustados, ouvidos, ou sentidos, como os bens podem;
- Inseparabilidade – característica dos serviços que permitem que eles sejam produzidos e consumidos de maneira simultânea;
- Heterogeneidade – torna os serviços menos padronizados e uniformes que os produtos;
- Perecibilidade – impede que os serviços sejam armazenados ou estocados.

Para Horovitz (1993, p.21) “ a qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela-alvo. É ao mesmo tempo, a medida com que ela se conforma a esse nível.”

Segundo Karl Albretcht (1994), a qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Para Oliveira (2004), a qualidade aplicada ao setor de serviços refere-se ao fornecimento do serviço com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários. Desta forma o autor reforça que:

- Os processos produtivos nos serviços não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, por isso a gestão deles deve ser flexível e adaptável;
- O conceito de qualidade nesse ambiente de serviços é o de perfeita adaptação do processo ao cliente;
- A avaliação da qualidade centra-se em elementos, a gestão da qualidade prioriza um projeto de avaliação que envolva aspectos de interação com o cliente;
- A gestão da qualidade, nesse ambiente, direciona a empresa para o relacionamento com o cliente conseguindo assim, fidelizá-lo.
- Como o serviço não pode ser estocado, o modelo de gestão da qualidade tem que desenvolver um meio de tornar a oferta do serviço adequada à demanda.

Como citado anteriormente por Hoffman (2003), as organizações de todos os setores, hoje em dias estão incentivando seus gestores e funcionários a entender e gerir a qualidade de seus serviços. Por mais que existam diferenças relevantes nas definições de produto e serviço, não é prático falar das duas coisas de maneira separada. A grande maioria das empresas trabalham

oferecendo produtos e serviços como se fosse uma única coisa, um pacote inseparável. Em um mundo competitivo com clientes cada vez mais exigentes, não basta produzir, o consumidor não se satisfaz apenas com o bem adquirido, há necessidade do serviço que torne prazeroso todo o processo de aquisição e usufruto do bem pelo consumidor.

2.6.1 Escala SERVQUAL

Em ambientes competitivos, uma preocupação recorrente para a conquista de vantagens comparativas é a qualidade do serviço. Sendo assim prover qualidade superior nos serviços representa um requisito elementar para o sucesso.

A qualidade do serviço, de acordo com Grönroos (1993), é qualquer coisa que o cliente perceba como tal. Assim, o padrão de qualidade será bom quando a qualidade experimentada atender às expectativas do cliente.

Diferentemente das características da qualidade de um bem, que pode ser diretamente medida por indicadores como durabilidade, número de defeitos, etc., a qualidade de um serviço é muito mais complexa e de difícil mensuração em razão de suas características: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985 apud QUINTELLA e SILVA , 2006).

Rocha e Oliveira (2003) explicam que a avaliação do serviço por parte do consumidor não se limita ao resultado final oferecido – envolve também a maneira pelo qual esse resultado foi alcançado, ou seja, todo o processo de prestação do serviço é continuamente avaliado pelo receptor. Para o cliente conhecer de fato o serviço, ele precisa experimentá-lo, e somente desta maneira será capaz de avaliar sua qualidade.

De um modo geral, a literatura concorda que “expectativas” são uma referencia na avaliação de serviços, no entanto existe uma discussão sobre como incorporar essas expectativas na mensuração da qualidade dos mesmos (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994 apud ROCHA E OLIVEIRA, 2003), pois antes de adquirir um determinado serviço, o cliente já possui alguma expectativa.

Na falta de um meio objetivo para mensurar a qualidade do serviço, Valarie A . Zeithalm, A. Parasuraman e Leonard L. Berry propuseram em um trabalho pioneiro, uma

medição de qualidade do serviço, baseada na idéia de comparar o desempenho de uma empresa frente a um ideal. Este modelo recebeu o nome de SERVQUAL e inclui uma série de atributos, denominados por eles de dimensões da qualidade (QUINTELLA e SILVA , 2006)

As dimensões são:

- Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação.
- Confiabilidade: habilidade para realizar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.
- Responsividade: a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
- Segurança: competência e cortesia dos funcionários e sua capacidade e habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.
- Empatia: atenção individualizada, facilidade de contato (acesso) e comunicação que as empresas oferecem aos clientes

O modelo SERVQUAL, é composto de 22 itens, aplicados em dois momentos diferentes. No primeiro momento os itens servem para medir o nível desejado de serviço de uma determinada empresa ideal. No segundo momento, os mesmos 22 itens são aplicados novamente para medir desta vez a percepção real do cliente sobre o serviço oferecido pela empresa estudada. A qualidade do serviço então é avaliada comparando a qualidade esperada da empresa ideal com a qualidade percebida da empresa estudada.

Este método representa o ponto inicial para análise da qualidade do serviço e não uma resposta definitiva para todas as questões que a envolvem. Sua estrutura, composta de cinco dimensões padronizadas, tem o objetivo de identificar a qualidade do serviço da empresa e compará-la com o desempenho dos concorrentes (PARASURAMAN, BERRY e ZEITHAML, 1991 apud QUINTELLA e SILVA , 2006), facilitando o processo de tomada de decisão quanto ao posicionamento de mercado e a identificação de pontos de melhorias.

Com base nos conceitos aqui abordados, há conhecimento suficiente para que se possa entender a pesquisa foco deste trabalho monográfico. No próximo capítulo será revelado a forma usada para a coleta e análise dos dados.

2.7 VENDA PESSOAL

De acordo com Zenone e Buairide (2005, p. 58) “A venda pessoal consiste na comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, em que o vendedor é a fonte de transmissão e recepção de mensagens”.

Las Casas (2010) afirma que dentre de todas as atividades de promoção do composto de marketing, a venda pessoal merece atenção especial devido a sua importância como forma de comunicação direta. O vendedor é a própria empresa para muitos de seus clientes e ele exerce papel fundamental ao trazer para sua empresa informações valiosas sobre os clientes. Segundo o autor os vendedores são as pessoas responsáveis principalmente pelos fechamentos de pedidos, esclarecimentos de dúvidas e formação de imagem. Ainda segundo o autor, o fato da venda pessoal ocorrer pessoalmente, ela pode ser o meio de comunicação mais eficaz para a atividade de venda. Por essas razões, a organização precisa empenhar-se ao máximo para planejar sua força de vendas, ou seja, definir seus objetivos e estratégias, definir sua estrutura e tamanho, assim com sua remuneração de maneira adequada.

Ogden (2002) cita três com abordagens distintas de fechar uma venda:

- Venda pesada: o vendedor usa da persuasão para fazer um negócio. Ele tem como principal objetivo fechar uma venda e vê o cliente como um adversário.
- Venda sutil: o vendedor procura criar uma empatia entre o cliente e a empresa, fornecendo informações suficientes para que o comprador veja na compra um processo simples e seguro. Orçamentos gratuitos, amostras, demonstrações, consultas e outros materiais institucionais são algumas táticas usadas pela equipe de vendas.
- Venda consultiva: é uma forma mais avançada de persuasão amigável. O vendedor deve ganhar a confiança dos clientes, ajudando-os a encontrar soluções lucrativas para ambas as partes. O processo de venda consultiva é dividido em quatro etapas.
 - Identificar o problema do cliente;
 - Identificar quanto o cliente pode gastar para resolver o problema;
 - Resolver o problema no que diz respeito a benefícios para o cliente, sendo - maior benefício o aumento nos lucros;

- Mostrar que você, como vendedor, tem o controle da solução.

Ogden (2002, p. 103) explica que “assim como em outras variáveis da comunicação integrada de marketing (CIM), deve-se desenvolver um plano para a função de venda pessoal e incluir discussões e informações sobre como a função se ajusta às demais variáveis. Deve haver coordenação em cada um dos departamentos, sobretudo se vendas for um departamento separado do restante das áreas do marketing integrado.”

Sendo assim a administração da força de vendas de uma organização, em especial a de uma empresa atacadista deve ser cuidadosamente planejada com base nos clientes-alvos da empresa para que os vendedores estejam aptos a representarem a empresa da maneira apropriada e obterem sucesso na venda.

2.8 ATENDIMENTO

O atendimento ao cliente é o principal fator de sucesso de qualquer organização prestadora de serviços. Em decorrência da alta competitividade, com a intensificação dos mercados e com o maior acesso às informações, os clientes estão mais dispostos e informados a fazerem suas escolhas, e o que mais se observa nesta questão é que eles estão cada vez mais exigentes, o que define como as organizações devem orientar suas estratégias para atingir o atendimento com excelência.

Segundo Marcante (2004, p.1), “qualidade no atendimento ao cliente é a capacidade que um produto ou serviço tem para satisfazer plenamente as expectativas do cliente. O perfeito conhecimento dos clientes e de suas necessidades, desejos (de reconhecimento, conforto, prestígio, exclusividade, personalização), suas expectativas são ponto indispensável para a qualidade do atendimento”.

Marcante (2004, p.1) ainda afirma que direcionar o atendimento para estes aspectos implica em atender com:

- Presteza (imediatismo);
- Competência (conhecimento, experiência e segurança);
- Credibilidade (confiança e honestidade);
- Confiabilidade (capacidade de cumprir o combinado);

- Disponibilidade dos Profissionais (predisposição para ajudar e servir);
- Segurança (sigilo, confidencialidade nos negócios, segurança pessoal e patrimonial);
- Organização (senso de ordem e arrumação);
- Comunicação (informação adequada e completa para o cliente);
- Iniciativa (proatividade)
- Cortesia (educação, respeito e cordialidade);
- Flexibilidade (adaptação a situações novas);
- Imagem (conceito ou filosofia da empresa).

Rodrigues, Leão e Kritz (1996, p.17), afirmam que o atendimento ao cliente se caracteriza por ser um momento especial. Ele acontece quando o fornecedor entra em contato com a pessoa que vai se beneficiar do serviço a ser prestado – o cliente. Em função desse contato, o cliente cria uma imagem, que associa a pessoal que lhe prestou o serviço. Automaticamente essa imagem é transferida para o departamento no qual trabalha a pessoa que o atendeu. No caso do consumidor final, então, essa imagem pode até ser associada à própria empresa.

Com isso fica claro que o atendimento ao cliente é um ponto crucial na estratégia das empresas, que tem como objetivo a conquista do cliente. A organização deve adiantar-se as necessidades do cliente, garantindo assim a satisfação do cliente superando suas expectativas, restando conseqüentemente o cliente para uma próxima compra.

2.9 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

As mudanças na economia globalizada têm mudado consideravelmente o comportamento do consumidor. Os clientes passaram a ser mais exigentes levando em conta a qualidade dos produtos fabricados e a qualidade no atendimento. Dessa maneira é imperativo que as empresas valorizem mais seus consumidores e busquem satisfazer suas necessidades.

O marketing trata a satisfação do consumidor como um ponto crucial, pois todo o investimento realizado requer a preocupação com o comportamento no processo de decisão de compra. Quando gera a satisfação do cliente, conseqüentemente gera a fidelização,

revertendo-se em lucros com a percepção garantida pela recompra, que afeta o desenvolvimento das empresas que buscam aperfeiçoar a confiança do consumidor.

De acordo com Juran (2001), a satisfação do consumidor está relacionada às características dos produtos, fazendo com que os consumidores sintam-se motivados para comprar determinado produto, já a insatisfação está ligada a não conformidade com as especificações. Significa dizer que um produto livre de defeitos não se traduz em aceitação perante os clientes, uma vez que o fato que torna um produto vendável são as características contidas no produto que atendam às necessidades dos clientes. Gale (1996, p.7), concorda afirmando que “um produto com defeito zero não irá necessariamente tornar os clientes felizes”. Isto quer dizer que não necessariamente a qualidade de conformidade irá por si só gerar o sucesso dos negócios. “A vantagem competitiva é a satisfação dos clientes”, reitera o autor.

Zeith e Bitner (2003, p. 49), relacionam as dez melhores práticas para alcançar a satisfação dos clientes em todo e qualquer tipo de empresa, não importando o seu porte ou segmento:

1. Os consumidores são parte integrante da visão da empresa;
2. O satisfação do consumidor deve ser parte integrante da avaliação da “performance” dos funcionários.
3. Um executivo sênior de topo deve ser designado para esta área.
4. Estudos devem sob a satisfação do consumidor devem ser realizados, pelo menos duas vezes ao ano;
5. *Standard* para obtenção do *feedback* dos clientes devem ser disponibilizados e largamente disseminados pela empresa;
6. O tratamento do e-mail oriundo dos clientes (reclamantes ou não) é sagrado em serviços na Web onde a interação face-a-face com o cliente não existe.
7. A satisfação do consumidor deve ser parte integrante da avaliação dos próprios indicadores da empresa;
8. Um sistema de *follow-up* das questões críticas levantadas pelos clientes deve ser amplamente usado.
9. Os empregados envolvidos no serviço de apoio ao cliente devem possuir formação adequada;
10. As ações e iniciativas dirigidas ao cliente devem ser largamente publicitadas.

A conquista de novos clientes é uma tarefa árdua, mas o importante deve ser principalmente a retenção de clientes, dessa maneira a empresa se torna mais competitiva e garante assim, sua continuidade no mercado. Também vale salientar que os clientes não proporcionam apenas resultados financeiros para a organização durante o período em que estão ativos, eles também podem recomendar serviços, e através de seu comportamento, mudar toda a visão que uma empresa apresenta perante o mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2002) explica pesquisa como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo prover respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa deve ser desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e o uso adequado de métodos e procedimentos científicos.

Neste capítulo será apresentada a forma como foi configurado a caracterização, o cenário da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa tomamos como base a seguinte questão: “Qual o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados nas vendas da Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos, na cidade de Sousa, Paraíba?”. O estudo foi realizado entre os dias 17 e 21 de outubro de 2011.

De acordo com Oliveira (1997) a pesquisa descritiva é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno. Gil (1987, p.46) afirma que “a pesquisa descritiva é um dos métodos mais utilizados por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Ela permite caracterizar determinado fenômeno ou população, estabelecendo relações entre as variáveis, possibilitando a explicação das relações entre as variáveis e, das relações de causa e efeito, analisando o papel das variáveis que influenciam ou causam o surgimento do fenômeno sem manipulá-las (GIL,1987;OLIVEIRA,1997).

Dessa maneira a presente pesquisa foi do tipo descritiva porque se busca neste trabalho monográfico identificar dentre os clientes da DCS, as principais características de consumo, o nível de satisfação, e o que esta organização necessita fazer para tornar seus clientes os mais satisfeitos possíveis, busca ainda as variáveis positivas e negativas com o intuito de corrigir falhas e *gaps* existentes no processo da prestação de serviço da organização em questão. A pesquisa descritiva é a que melhor satisfaz as necessidades desse estudo.

A abordagem desta pesquisa é quantitativa, uma vez que ela busca descrever significados que são considerados como inerentes aos objetos e atos, por isso é definida como objetiva.

3.2 Ambiente da Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2002) o Universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum e depende do assunto que será investigado.

Gil (2002) afirma que amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada.

Na presente pesquisa o universo foi constituído por 148 estabelecimentos comerciais varejistas na cidade de Sousa, Paraíba. A amostra foi definida como não probabilística por conveniência, totalizando de 10 clientes varejistas.

3.3 METODO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados quantitativos se realiza com a obtenção de respostas estruturadas e as técnicas de análise são dedutivas e orientadas pelos resultados.

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa utilizará o instrumento questionário para a coleta de dados. Optou-se pela utilização do modelo de análise Servqual como referencia para a aplicação de questionários junto aos clientes varejistas que efetuaram compras a DCS.

O questionário é composto por três partes. Na primeira parte foram elaboradas cinco perguntas nas dimensões da qualidade, onde os 10 clientes distribuíram valores de 0 a 10 a cada uma delas, revelando a importância de cada item na formação de sua opinião a cerca da qualidade dos serviços prestados por uma distribuidora ideal. Durante a segunda parte da pesquisa, cada cliente recebe um questionário mais detalhado, elaborado com 15 questões também baseadas nas dimensões do modelo SERVQUAL, sendo 3 questões para cada dimensão. Os clientes respondem esse questionário atribuindo valores de 0 a 10 a cada um dos itens, atribuindo essas notas de forma que elas expressem qual a expectativa que eles possuem sobre cada item da qualidade em uma distribuidora ideal. Na terceira e última etapa, os clientes respondem novamente o questionário da segunda etapa, atribuindo valores de 0 a 10 que expressem suas percepções a cerca do nível de satisfação sobre a DCS.

3.4 Métodos de Análise e Tratamento dos Dados

Para a análise dos dados colhidos durante a pesquisa, utilizou-se conceitos e formulas estatísticas: Média, desvio padrão e GAP (diferença entre a média do nível de satisfação do serviço encontrado e a média da expectativa sobre serviço).

Bussab e Morettin (2002) explicam que média é o valor de uma distribuição, determinado segundo uma regra estabelecida a priori e que se utiliza para representar todos os valores da distribuição.

Desvio Padrão é um parâmetro muito usado em estatística que indica o grau de variação de um conjunto de elementos. Ele define-se como a raiz quadrada da variância. É definido dessa forma de maneira a dar-nos uma medida da dispersão que: seja um numero não negativo e use mesmas unidades de medida que os nossos dados (BUSSAB e MORETTIN, 2002).

Nesta pesquisa o desvio padrão será de grande importância, uma vez que ele será responsável por identificar os possíveis desvios das respostas em relação aos níveis de expectativa e satisfação.

Os dados obtidos através do instrumento de coleta de dados foram tabulados utilizando o *Microsoft Excel*, com os cuidados pertinentes durante a tabulação para garantir a integridade

da pesquisa, obtendo dessa maneira um conjunto de dados para posterior formulação de discussão e considerações finais do estudo.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentadas às informações obtidas através da pesquisa de campo aplicada junto aos clientes varejistas da empresa DCS, tais questionamentos foram baseados nos objetivos específicos deste trabalho monográfico.

A análise, discussão e interpretação dos dados constituem-se no núcleo central do estudo. Análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno pesquisado e outros fatores, de acordo com as propriedades relacionais estudadas, sendo elaborada nos níveis de interpretação, explicação e especificação das relações entre as variáveis (OLIVEIRA, 1997).

Os questionários foram aplicados durante os dias 17 e 21 de outubro de 2011. A meta de coleta definida foi de 2 questionários por dia, totalizando um total de 10 questionários no final dos 5 dias de coleta.

As cinco dimensões da qualidade foram investigadas tomando por base o método SERVQUAL, que consiste na aplicação de um questionário dividido em duas sessões onde são mensuradas as expectativas e percepções a cerca de um serviço prestado, sendo adicionadas outras questões, destinadas a avaliar as cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

Dessa maneira na primeira parte foram elaboradas cinco perguntas baseadas nas dimensões da qualidade, onde os 10 clientes distribuíam notas de 0 a 10 a cada uma delas, revelando a importância de cada item na formação de sua opinião a cerca da qualidade dos serviços prestados por uma distribuidora ideal.

A cerca da segunda parte da pesquisa, cada cliente recebe um questionário elaborado com 15 questões também baseadas nas dimensões da qualidade do modelo SERVQUAL, sendo 3 questões para cada dimensão. Os clientes respondem esse questionário atribuindo notas de 0 a 10 a cada um dos itens, atribuindo essas notas de forma que elas expressem qual a expectativa que eles possuem sobre cada item da qualidade em uma distribuidora ideal.

No tocante a terceira e última etapa, os clientes respondem novamente o questionário da segunda etapa, atribuindo notas de 0 a 10 que expressem suas percepções a cerca do nível de satisfação da prestação de serviço da DCS.

4.1 Dimensões da Qualidade

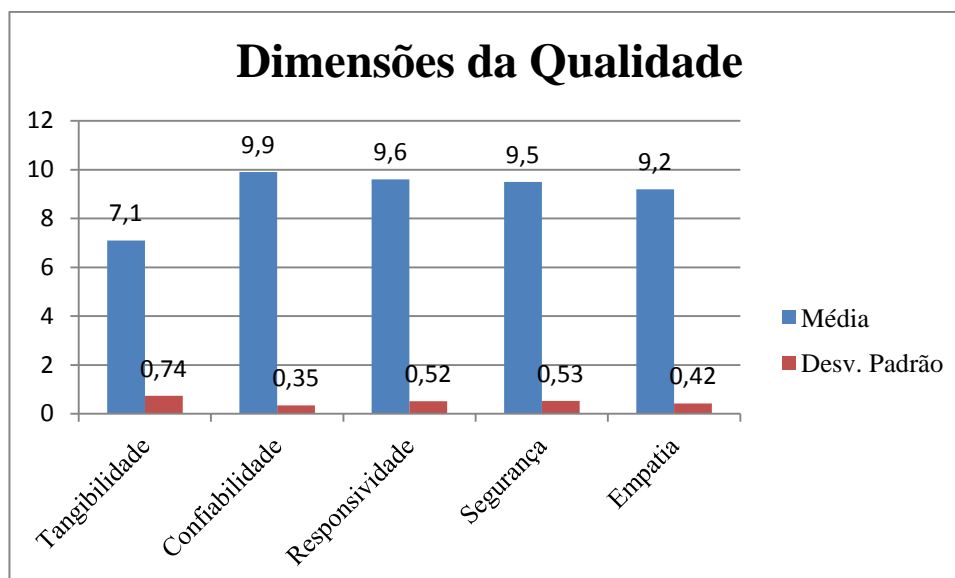
A primeira parte da pesquisa, relacionada somente as expectativas de serviço, foi medida de acordo com a soma da pontuação dada pelos clientes e posteriormente estas pontuações foram usadas como parâmetros para encontrar o escore médio das dimensões da qualidade.

O gráfico 1 foi elaborado com o intuito de apresentar as médias alcançadas por cada dimensão da qualidade (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia), segundo as expectativas dos clientes da Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos.

Logo após, foram feitas análises e discussões isoladas a respeito das respectivas dimensões relativas aos componentes do problema da pesquisa.

Sobre as dimensões da qualidade analisadas observando o gráfico 1, verifica-se que todas, exceto a dimensão tangibilidade receberam notas muito altas(próximas a nota máxima). No entanto a nota recebida pela dimensão tangibilidade ainda é alta o suficiente para a levarmos em consideração. É interessante notar também que o desvio padrão da amostra pesquisada é muito pequeno, sendo de no máximo 0,74, o que significa que a variação das notas atribuídas a cada dimensão é muito pequena, sendo assim, as expectativas dos clientes consultados a cerca dos serviços prestados por uma distribuidora são mais uniformes e pouco variam. Com o já apresentado, podemos afirmar que a prestação de serviço de vendas só ocorrerá de maneira satisfatória se todas as dimensões da qualidade atenderem suas expectativas.

Gráfico 1: Dimensões da Qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.1.1 Análise da dimensão tangibilidade

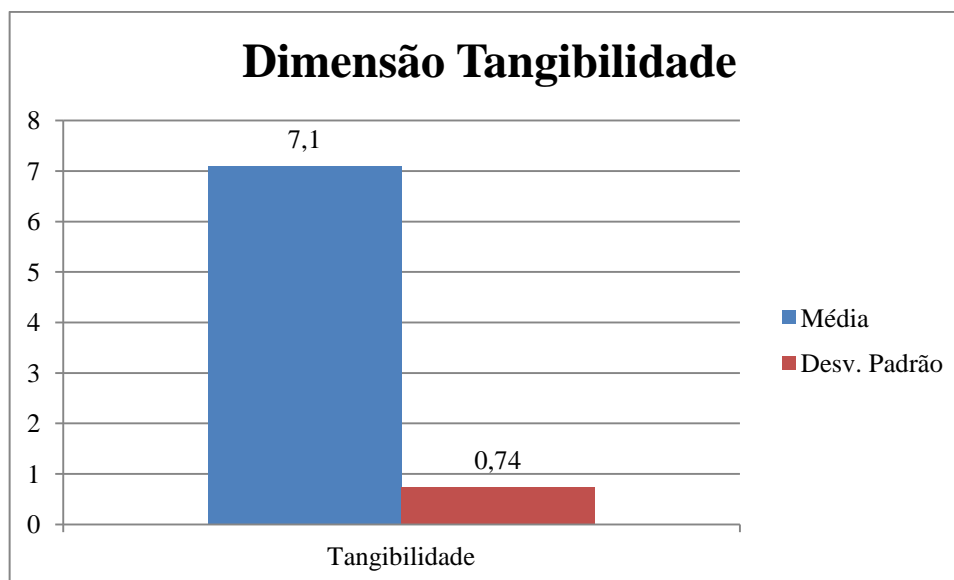
A tangibilidade obteve o menor grau de importância dentre as dimensões da qualidade. O grau de importância foi de 7,1 e um desvio padrão de 0,74 como podemos ver representado no gráfico 1.1. Mesmo ficando em 5º lugar no nível de importância, a tangibilidade obteve uma nota alta, merecendo ser levada em consideração.

A dimensão tangibilidade representa os aspectos físicos na prestação do serviço, entre eles: equipamentos, uniformes, caminhões, armazéns e etc., que são valorizados pelos clientes.

Vendedores que venham uniformizados, apropriadamente vestidos para uma visita, descarregadores também bem vestidos e limpos, caminhões bem cuidados e carroceria zelada, armazéns bem cuidados e adequados para o armazenamento dos produtos que serão comercializados são fatores levados em bastante consideração pelos clientes da DCS, e expectativas relativamente altas existem sobre essa dimensão.

Podemos concluir desta forma que a tangibilidade não deve ser encarada como uma “arrumação” da organização, mas sim como um conjunto de cuidados que vise tornar a organização um ambiente mais agradável aos clientes, e onde eles percebam como esses cuidados são feitos para o seu benefício.

Gráfico 1.1: Dimensão Tangibilidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.1.2 Análise da dimensão confiabilidade

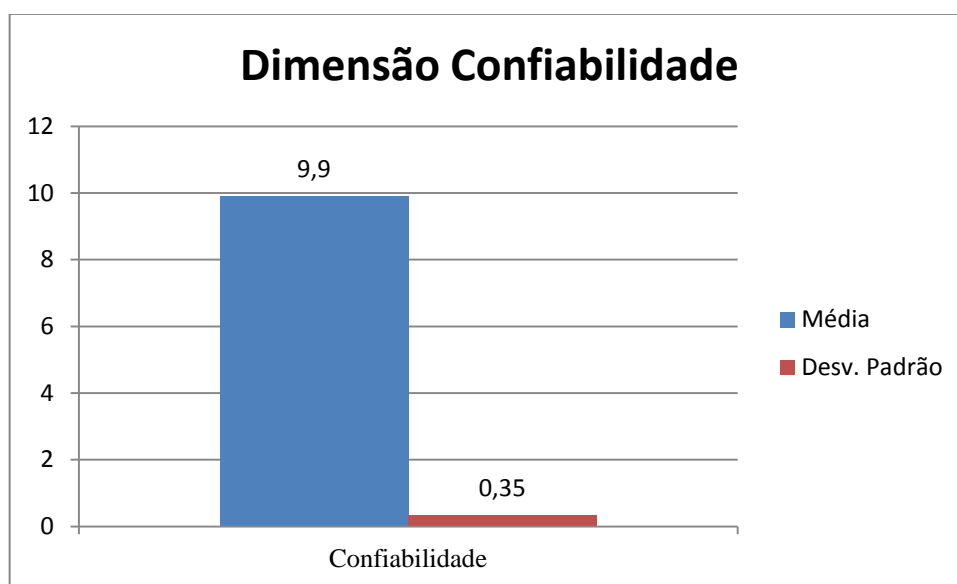
A confiabilidade obteve média de 9,9 e desvio padrão de 0,35 (ver gráfico 1.2). Ambos os resultados foram os melhores de todas as dimensões da qualidade estudadas. A média de 9,9 torna a confiabilidade à dimensão que mais exerce influencia na formação da opinião acerca da qualidade de serviços prestados por uma distribuidora. O desvio padrão de 0,35 demonstra o menor nível de variação nas notas atribuída as dimensões da qualidade.

Em um setor altamente competitivo e com práticas consideradas “sujas”, os clientes esperam de um atacadista confiabilidade. Confiabilidade está relacionada à capacidade de prestar um serviço de modo confiável, seguro e com exatidão, sempre garantindo aquilo que foi acertado previamente. A confiabilidade pode ser traduzida em práticas como: cumprimento de prazos de entrega acordados, garantia da procedência da mercadoria negociada, lotes nos tamanhos exatos do negociado, e preços cobrados da maneira que foram negociados.

A dimensão confiabilidade deve estar sempre presente na estratégia de qualquer empresa atacadista, sendo assim o atacado que deseja atender plenamente as necessidades de seus consumidores deve voltar sua atenção as necessidades dos mesmos principalmente a cerca desta dimensão, de forma que torne possível oferecer serviços condizentes com o perfil de casa um, agregando valor a este serviço e, aumentando as chances de satisfazer suas expectativas de modo mais efetivo.

O atacado também deve levar em conta seus próprios fornecedores para conseguir satisfazer a dimensão confiabilidade perante seus clientes. O atacado deve trabalhar com fornecedores também confiáveis, que cumpram seus prazos e entreguem produtos de qualidade, como negociado, criando dessa maneira um ciclo virtuoso. O resultado desta pratica pode ser uma empresa que terá seu lugar perante os clientes sempre garantido no mercado.

Gráfico 1.2: Dimensão Confiabilidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.1.3 Análise da dimensão responsividade

Seguindo adiante com as dimensões da qualidade analisamos agora a dimensão que ficou em segundo lugar em grau de importância na nossa pesquisa: responsividade.

De acordo com o gráfico 1.3, a dimensão responsividade recebeu média de 9,6 e desvio padrão de 0,52. A média obtida nos mostra que os clientes possuem altas expectativas a respeito desta dimensão nas distribuidoras. No que diz respeito, também a esta dimensão, o desvio padrão abaixo de 1,0 reafirma o valor satisfatório do resultado alcançado durante a pesquisa de campo.

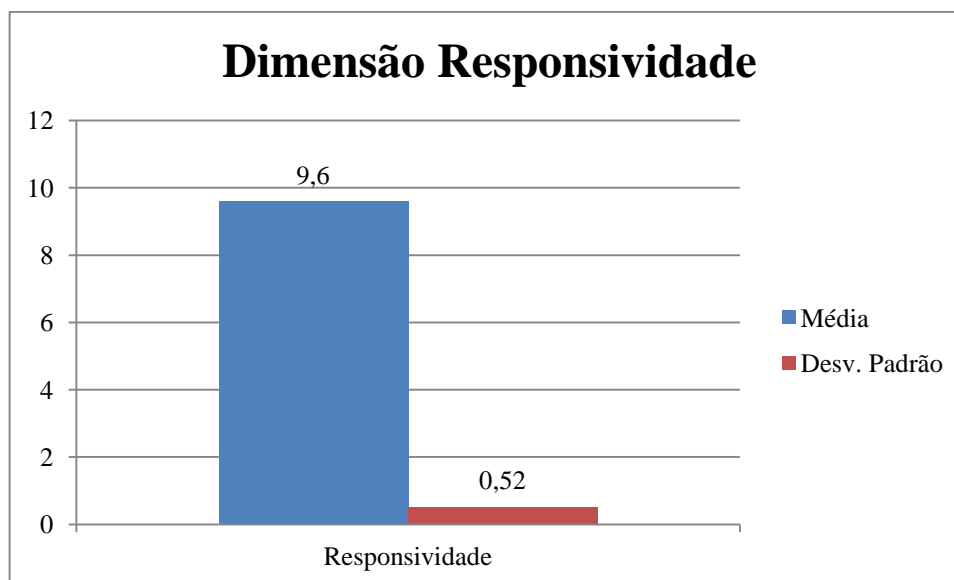
Pode-se perceber que os clientes necessitam de respostas rápidas e serviço ágil no mercado onde atuam. Atrasos e omissões podem significar o fim do relacionamento entre distribuidor e cliente.

Sendo assim as distribuidoras devem apresentar disposição em ajudar seus clientes e fornecer o serviço com agilidade e presteza, ou seja, demonstrar disponibilidade para auxiliar os clientes e sanar qualquer eventual dúvida que o mesmo venha a possuir, procurando entender suas reais necessidades em relação ao tipo de mercadoria, prazo e forma de entrega que este procura, e direcioná-lo para a compra que esteja mais próximo as suas necessidades, satisfazendo suas expectativas.

É imperativo que os gestores planejem programas voltados a encontrar e treinar sua equipe de vendas, para que estes possam atender o cliente com toda a atenção e a agilidade que ele espera, garantindo sempre a responsividade no atendimento. O atendimento é um ponto crucial para a manutenção e otimização dos níveis de satisfação no que se refere a responsividade, e ela deve ser melhorada continuamente.

Os funcionários de vendas devem estar bem treinados, mas também devem estar acima de tudo motivados e comprometidos com o seu papel dentro da organização e atentos de como isso afeta a satisfação do cliente final. Não podemos ter dúvidas de que a motivação de um vendedor influenciará à satisfação do cliente no atendimento.

Gráfico 1.3 Dimensão Responsividade



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

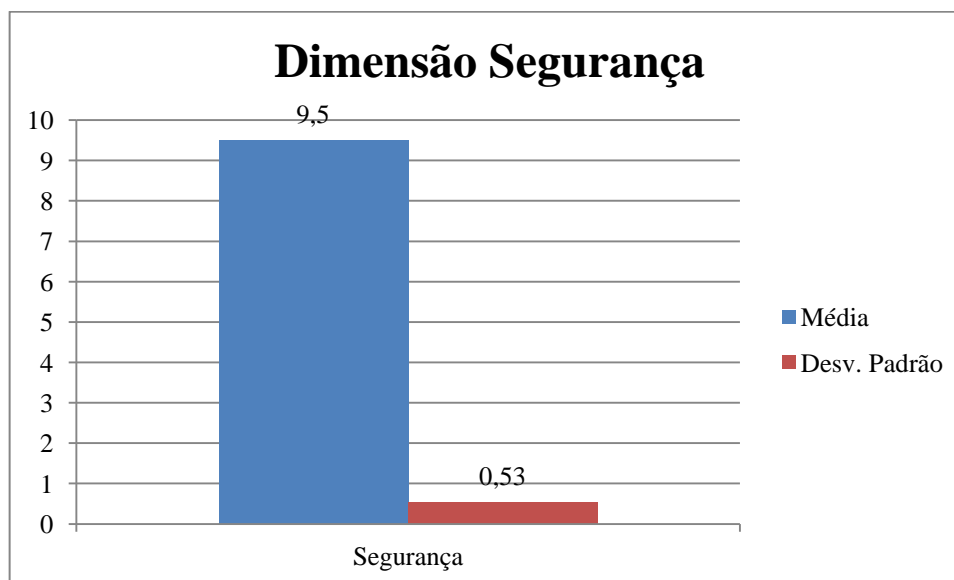
4.1.4 Dimensão segurança

De acordo com o gráfico 1.4, podemos ver que a dimensão segurança obteve média de 9,5 e desvio padrão de 0,53, estabelecendo-se na terceira posição em grau de importância perante os clientes pesquisados.

Sendo assim, fica claro que para os clientes é bastante importante que os funcionários demonstrem competência e segurança no desempenho de suas respectivas funções.

O mercado atacadista é visto muitas vezes como um mercado de práticas não éticas, onde o vendedor é encarado de maneira duvidosa. Dessa maneira, conseguir transmitir segurança nas informações que passa é essencial para a prestação de um serviço de vendas satisfatório. Além disso, possuir todas as informações necessárias para a negociação, tais como elasticidade de preços de tabela, prazos de pagamento, promoções e “casadinhas”, tempo real de entrega e disponibilidade de mercadoria é essencial para que o cliente tenha a certeza de que está negociando com um vendedor capaz de oferecer tudo o que a organização pode oferecer.

Gráfico 1.4: Dimensão Segurança



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.1.5 Dimensão Empatia

A dimensão empatia obteve média 9,2 e um desvio padrão de 0,42, demonstrando que os clientes consideram importante o atendimento personalizado e a simpatia dos funcionários. Os clientes abordados acreditam que a simpatia e o tratamento fornecido pelos funcionários de vendas são elementos fundamentais na prestação de serviço e agregam valor na construção de conceito sobre a qualidade do serviço.

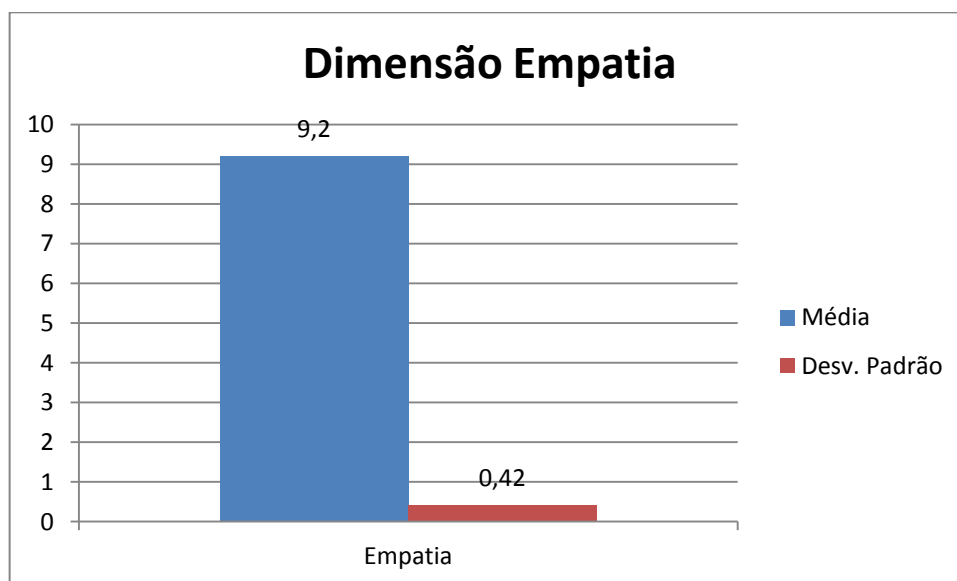
Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, sendo que, para o funcionário de vendas é a disposição que este possui e demonstra nos cuidados e na atenção prestados ao cliente. Não adianta todas as ferramentas vinculadas ao bom atendimento, tais como gentilezas e cortesias, respeito entre outros, se a empresa, através dos seus funcionários ou dirigentes, apenas manifestar o seu ponto de vista, expressando as suas crenças e as suas verdades, sem se colocar no lugar do outro. A organização deve perceber o que o cliente deseja e ser proativo nessa direção.

Para prover valor ao cliente, é preciso oferecer a ele o serviço que ele almeja, preferencialmente de maneira personalizada. Nas distribuidoras deve ser encontrada a preocupação em atender o cliente de maneira individualizada, de acordo com as necessidades e expectativas de cada um deles, como já foi dito nos parágrafos anteriores.

Segundo Cobra (1997), uma relação valorizada é aquela na qual o cliente encontra o valor porque os benefícios recebidos da entrega do serviço superam significativamente os custos associados a sua obtenção, desse modo as distribuidoras devem investir em equipes que se relacionem de maneira duradoura com seus clientes, que percebam e sejam empáticos as suas necessidades, oferecendo serviços agregados que criem benefícios e fortaleçam a relação empresa – cliente.

Os clientes abordados acreditam que a simpatia e o tratamento fornecido pelos funcionários de vendas são elementos fundamentais na prestação de serviço e agregam valor na construção de conceito sobre a qualidade do serviço.

Gráfico 1.5: Dimensão Empatia



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.2 Considerações sobre as Dimensões da Qualidade

Os resultados da primeira parte desta pesquisa mostram uma visão real sobre as expectativas do mercado atacadista da região analisada acerca da prestação de serviço nas vendas, sob a ótica dos clientes varejistas.

Tais resultados comprovam que as cinco dimensões da qualidade são consideradas importantes na mensuração da qualidade dos serviços, visto que altas notas recebidas por todas as dimensões indicam seu peso na percepção da satisfação dos clientes.

Observou-se que a dimensão Confiabilidade recebeu a maior média em relação ao grau de importância, indicando que qualquer distribuidora deve prezar pela sua confiabilidade perante os clientes, e mantê-la sempre em alta, dando a certeza ao cliente de que aquilo que foi acertado será o cumprido.

Todas as dimensões da qualidade obtiveram notas altas e próximas (9,2 a 9,9), com exceção da dimensão tangibilidade (7,1). A tangibilidade é traduzida pelos aspectos físicos na prestação do serviço, e obteve a menor média, dentre as cinco dimensões. Mesmo assim, os gestores devem estar atentos a esta dimensão e não descartá-la, pois por mais que tenha sido a de menor média, esta ainda possui um elevado grau de importância nas expectativas de prestação de serviço.

4.3 Análise da Expectativa do Serviço Esperado e a Percepção do Serviço Recebido

Esta fase da pesquisa teve como intuito identificar as dimensões da qualidade do serviço segundo as expectativas dos clientes, bem como verificar o *GAP*, ou seja, a diferença entre a média geral do serviço encontrado e a média geral do serviço esperado.

O nível da qualidade na prestação de serviço nas vendas da DCS foi mensurado nesta fase através de 15 questões baseadas na escala SERVQUAL, sendo três questões para cada dimensão da qualidade. Os clientes expressaram numericamente sua opinião a cerca da qualidade do serviço de vendas prestado pela DCS.

4.3.1 Mensuração da dimensão tangibilidade

A dimensão tangibilidade na prestação de um serviço é as evidências físicas deste como, por exemplo: instalações, aparência pessoal, equipamentos utilizados, material publicitário, escritórios, roupas e uniformes, etc..

A mensuração das médias e do desvio padrão em relação à expectativa e ao serviço encontrado são mostrados de maneira em que estes representem a diferença entre as expectativas dos clientes e as reais percepções do serviço recebido.

O questionário apresentou três questões referentes à dimensão tangibilidade. Estas questões abordaram pontos como: estado de conservação do imobilizado da empresa (caminhões, carros de mão, equipamentos em geral, armazéns, etc.), apresentação dos funcionários, e qualidade dos materiais impressos e de comunicação.

No tocante ao estado de conservação do imobilizado da distribuidora, a média do grau de expectativa atingido foi de 7,3 e a média do grau de satisfação do serviço encontrado foi de 9,2, gerando um *gap* (diferença entre média da expectativa e a média do serviço encontrado) entre eles de 1,9 em favor da DCS.

Com a fundamentação desses resultados pode-se afirmar que as expectativas dos clientes a cerca do estado de conservação do imobilizado da DCS foi completamente atendida. De fato, ela foi superada com folga, onde a DCS provê uma estrutura de imobilizados superior a esperada pelos seus clientes.

No quesito relacionado à apresentação dos funcionários, onde serão notados a aparência profissional e o devido uso de vestimentas apropriadas, a média da expectativa alcançou 8,3, enquanto a média do serviço percebido atingiu apenas 6,6, produzindo um *gap* de -1,7.

A aparência profissional dos funcionários e sua devida uniformização é um ponto bem observado pelos clientes. Estar bem uniformizado, principalmente quando em transito por suas instalações, além de mostrar zelo e profissionalismo, provê mais segurança para o mesmo que consegue identificar aqueles que circulam no interior de suas empresas.

Sendo assim, os gestores da DCS devem preocupar-se em dotar seus colaboradores com uniformes padronizados, para que estes apresentem boa aparência, sejam elegantes e

transmitam uma imagem profissional, ajudando a melhorar a imagem corporativa e tornando os funcionários facilmente identificáveis.

No aspecto que mensurou a qualidade dos materiais impressos encontramos uma média de expectativa de serviço de 8,1 e um média de serviço encontrado de 9,1, originando um *gap* de 1. Com base nesses resultados, percebemos que os materiais impressos e de comunicação possuem qualidade satisfatória, superando a expectativa dos clientes.

Percebemos que os gestores da DCS oferecem materiais publicitários e demais materiais impressos de maneira desejada por seus clientes, com informações sobre preços, prazos e promoções sempre atualizados. Foram elogiados durante a pesquisa os materiais de foco educativo, que trazem orientações e dicas ao pequeno varejista sobre temas de como melhor gerir um varejo supermercadista como, por exemplo, formas organizar de maneira eficiente estoques e prateleiras, formas de remuneração variável para os funcionários, maneira de incentivar e motivar o quadro de funcionários da empresa, etc..

A tabela 1 mostra os valores obtidos nos três quesitos da dimensão tangibilidade além de expor seus questionamentos

Tabela 1 – Mensuração dos aspectos inerentes a Tangibilidade

DIMENSÃO TANGIBILIDADE					
ASPECTOS PARTICULARES DO SERVIÇO	NÍVEL DE EXPECTATIVA (Média)	NÍVEL REAL (Média)	DIFERENÇA (REAL-EXP)	DESVIO PADRÃO (EXP)	DESVIO PADRÃO (REAL)
Estado de conservação do imobilizado (caminhões, carros de mão, armazéns, etc.) da Distribuidora.	7,3	9,2	1,9	0,7	0,41
Apresentação dos funcionários (aparência elegante e profissional)	8,3	6,6	-1,7	0,8	1,64
Qualidade dos materiais impressos e de comunicação (folders, cartazes,	8,1	9,1	1	0,64	0,35

anúncios, etc.)					
Total da dimensão Tangibilidade	7,9	8,3	0,4		

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.3.2 Mensuração da dimensão confiabilidade

Podemos afirmar que confiabilidade é a capacidade de prover o que foi prometido, ou seja, de realizar um serviço solicitado sem erros e no prazo, de forma confiável e precisa.

Sobre a mensuração da dimensão confiabilidade os clientes da DCS responderam questões sobre a capacidade dos funcionários de executar os serviços de venda de maneira confiável, precisa e com segurança, conforme informado, bem como ao serviço prestado de forma correta logo na primeira venda com o cliente, além do pronto atendimento e entrega da mercadoria no momento certo.

O questionamento que mensura se o serviço de vendas é realmente prestado conforme informado pelos funcionários obteve média de expectativa de 9,9, e desvio padrão de 0,26. A média do serviço real, ou seja, do serviço recebido pelos clientes, foi de 8,9 e desvio padrão de 0,74, produzindo um *gap* de -1.

Fica assim demonstrado que a DCS não está conseguindo satisfazer seus clientes neste quesito. Esse resultado influencia diretamente na qualidade do atendimento do departamento de vendas, tendo em vista que é através dos funcionários de vendas bem treinados e capacitados, que os clientes conseguem informações sobre o andamento do serviço. As informações passadas de maneira distorcida e incompleta danificam a imagem da empresa perante os clientes e evitam quem ele voltem a realizar novas compras.

A prestação de serviço da DCS não está totalmente sobre controle do departamento de vendas, dessa forma, nem sempre este departamento pode evitar que o serviço de vendas tenha um desempenho inferior daquele que foi prometido. Questões de logística, administração de estoques e capacidade financeira, freqüentemente contribuem para que não haja satisfação em grau desejado neste quesito da dimensão confiabilidade.

Tratando-se da execução do serviço de forma correta já na primeira vez, observou-se que a média da expectativa (9,3) foi maior do que a média do serviço encontrado (8,5). O desvio padrão da média da expectativa foi de 0,26 e da medida de encontro foi de 0,74. A diferença entre a média de encontro e a média da expectativa foi de -0,8.

Os gestores devem ficar atentos a este quesito. A boa prestação de serviço logo na primeira oportunidade com o cliente, seja o cliente ou o serviço novo, deve ser feita de maneira a impressionar. Devemos querer com a primeira prestação de serviços criar uma imagem de eficiência e começarmos a criar os laços de um relacionamento de longo prazo.

Durante a pesquisa de campo com alguns clientes recentes algumas queixas foram apresentadas devido a confusões no cadastramento desses clientes no sistemas operacional da DCS. Alguns clientes que possuíam até mais de 4 *check-outs* deixaram de receber material de *merchandising* nos primeiros dois meses de compras porque foram classificados erroneamente fora de suas categorias. O serviço de vendas de alguns produtos de distribuição exclusiva deixou de ser prestado de maneira completa por causa desse erro.

No tocante a questão relacionada a consciência da data e hora exata da entrega da mercadoria no estabelecimento comercial do cliente, obteve-se uma média de expectativa equivalente a 9,8 e um desvio padrão de 0,41, enquanto obtivemos uma média de encontro de 8,5 e desvio padrão de 1,13. A maior diferença entre média de encontro e média da expectativa (-1,3) da dimensão confiabilidade.

Saber quando a mercadoria pedida chegará é essencial para o varejo, principalmente para o pequeno varejo que não possui de muitos recursos financeiros e de pessoal para receber e processar a mercadoria em momentos não planejados. Os gestores da DCS deveriam priorizar o respeito por um programa de entregas que esquematizasse as regiões, os dias e os clientes que receberão mercadorias. Dessa maneira se tornaria fácil para a DCS informar e cumprir seus compromissos com a entrega de mercadoria no momento certo junto aos seus clientes.

A tabela 2 apresenta os resultados da dimensão confiabilidade verificados através dos questionamentos respondidos pelos clientes da DCS.

Tabela 2 – Mensuração dos aspectos inerentes a dimensão confiabilidade

DIMENSÃO CONFIABILIDADE					
ASPECTOS PARTICULARES DO SERVIÇO	NÍVEL DE EXPECTATIVA (Média)	NÍVEL REAL (Média)	DIFERENÇA (REAL-EXP)	DESVIO PADRÃO (EXP)	DESVIO PADRÃO (REAL)
O serviço de vendas é realmente prestado conforme informado pelos funcionários.	9,9	8,9	-1	0,26	0,74
O serviço de vendas é executado de forma correta (sem erros) já na 1ª vez.	9,3	8,5	-0,8	0,46	0,74
O cliente fica ciente da data e hora exata de entrega da mercadoria.	9,8	8,5	-1,3	0,41	1,13
Total da dimensão Confiabilidade	9,7	8,6	-1,1		

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

A média geral da expectativa obteve pontuação de 9,7 e a média real atingiu 8,6. O *gap* produzido pela dimensão confiabilidade em valores gerais foi de -1,1, evidenciando um alto grau de expectativas não atingidas quando os clientes da DCS percebem o serviço.

A dimensão confiabilidade foi a de maior peso na primeira parte deste estudo e fica claro que ela não está sendo gerida da melhor maneira. O quesito confiabilidade é o que mais pesa quando o cliente espera uma prestação de serviço ideal. Por esse motivo esta dimensão deve ser encarada de maneira especial. Os gestores da DCS devem dar atenção a todos os pontos analisados nessa dimensão em prol de fornecer um serviço mais adequado às expectativas do cliente.

4.3.3 Mensuração da dimensão responsividade

A dimensão responsividade, muitas vezes chamada de dimensão presteza, tem como objetivo analisar o comportamento e o grau de disposição dos colaboradores de vendas em ajudar e atender, imediatamente, as demandas dos clientes, oferecendo um atendimento personalizado, ágil e eficiente.

Funcionário que quando solicitado atende prontamente o chamado do cliente; Funcionário atento para ouvir o cliente, buscando entender sua real necessidade; Conveniência do horário de visita do vendedor; são questionamentos específicos desta dimensão que enfocamos e analisamos neste estudo.

Em relação ao questionamento voltado para o pronto atendimento ao cliente, obtivemos uma média de 9,3 para o serviço esperado (desvio padrão de 0,6) e 8,4 para o serviço encontrado (desvio padrão de 0,63). O *gap* obtido foi de -0,9. Os valores obtidos apontam uma falha no modo em que os funcionários atendem os clientes. Críticas foram feitas a lentidão do atendimento, principalmente quando ele é feito por iniciativa do cliente junto a DCS e sem a figura do vendedor.

A DCS deve treinar e capacitar não só apenas seus vendedores para o ato da venda. Todo o funcionário que eventualmente esteja em contato com os clientes deve estar preparado para este contato, ele deve ser capaz de prover informações sobre vendas e até mesmo, se necessário, ser efetua-la. Todos os colaboradores da DCS devem estar engajados no objetivo maior que é satisfazer o cliente da maneira mais completa possível.

No que diz respeito ao quesito: funcionário atento para ouvir o cliente buscando entender sua real necessidade, obtivemos uma média de expectativa (9,4) maior que a média de encontro (8,7), originando um *gap* de -1,2. O desvio padrão da média do encontro foi de 0,46 enquanto a média da expectativa foi de 0,3.

Percebemos que mais uma vez a DCS não consegue oferecer um serviço de vendas que vá ao encontro daquilo desejado pelos seus clientes. Os funcionários de venda devem estar treinados e motivados para atenderem e “perceberem” o cliente. O funcionário deve estar sempre em busca de prover soluções para as contingências de seus clientes, tentando arduamente atender todos os pedidos destes de maneira rápida e eficiente. Para isso ele deve estar consciente e preparado para ouvir e agir, sempre em busca de satisfazer o cliente.

Em relação à indagação inerente ao horário e conveniência da visita do vendedor, foram obtidos os valores de 10 para a expectativa (desvio padrão de 0) e 9,5 para o real (desvio padrão de 0,52), originando um *gap* de -0,5.

Pode-se concluir com os dados apresentados que a média do serviço real é superada pela média da expectativa. Vale salientar que o nível de expectativa neste quesito é absoluto, ou seja, não se admite inconveniência no horário de visita.

No mercado atacadista/distribuidor, onde muitos dos produtos comercializados são considerados *commodities*, e onde a concorrência é agressiva e predatória, estar no momento certo, ou seja, no momento em que o cliente necessita repor seu estoque, para efetuar a venda é decisivo. Por causa dessa necessidade de estar sempre por perto, em busca da oportunidade da venda, e por causa da grande concorrência neste setor, o vendedor por muitas vezes se passa como inconveniente perante o cliente. Sendo assim, estratégias devem ser montadas para minimizar as visitas feitas em maus momentos, a organização deve olhar para cada cliente de maneira personalizada e procurar encontrar os melhores dias e horários para cada cliente.

A tabela 3 apresenta os resultados da dimensão responsividade verificados através dos questionamentos respondidos pelos clientes da DCS.

Tabela 3 – Mensuração dos aspectos inerentes a dimensão Responsividade

DIMENSÃO RESPONSABILIDADE					
ASPECTOS PARTICULARES DO SERVIÇO	NÍVEL DE EXPECTATIVA (Média)	NÍVEL REAL (Média)	DIFERENÇA (REAL-EXP)	DESVIO PADRÃO (EXP)	DESVIO PADRÃO (REAL)
Funcionários que quando solicitados atendem prontamente o chamado do cliente.	9,3	8,4	-0,9	0,6	0,63
Funcionários atentos para ouvir o cliente buscando entender sua real necessidade.	9,4	8,7	-1,2	0,3	0,46
Conveniência do horário de visita do vendedor.	10	9,5	-0,5	0	0,52
Total da dimensão Responsividade	9,6	8,9	-0,7		

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Considerando a dimensão responsividade de maneira geral, identificamos uma média geral de expectativa de 9,6 e uma média geral de serviço real de 8,9, produzindo um *gap* de -0,7.

Tais resultados demonstram a necessidade de melhoramento em todos os quesitos da dimensão prestação analisados. Investimentos em capacitação devem ser alocados para tornar o corpo funcional mais ágil e treinados a responderem os clientes na velocidade e precisam que eles almejam.

4.3.4 Mensuração da dimensão segurança

A dimensão segurança abrange as competências, conhecimento e cordialidade dos funcionários e suas habilidades de inspirar crédito e confiança aos clientes. Esta dimensão da qualidade infere sobre as habilidades e conhecimento técnico do corpo funcional em proporcionar aos usuários do serviço, confiança, credibilidade e afabilidade.

Os específicos questionamentos desta dimensão centraram-se em aspectos como: capacidade de informar aos clientes sobre as melhores modalidades de financiamento e pagamento, sobre as características técnicas dos produtos e as variadas modalidades de prestação de serviço.

No tocante ao quesito: funcionários treinados para informar sobre melhores modalidades de financiamento, encontramos uma média de expectativa de 9,8, (desvio padrão de 0,41), e uma média de serviço real de 9,7 (desvio padrão de 0,46). O *gap* produzido é de apenas 0,1.

O varejo, principalmente o de menor porte, de até 6 *check-outs* (supermercado compacto), é pouco capitalizado, e na maioria dos casos só consegue crescer com capital de terceiros. Dessa maneira, ter um composto de marketing que contenha opções de financiamento vantajosas ao varejista é imperativo para o sucesso do atacadista/distribuidor.

O pequeno *gap* (-0,1) encontrado nessa questão não quer dizer que os clientes estejam insatisfeitos com o serviço prestado, os funcionários de vendas estão atuando de maneira

desejada, mas é importante procurar melhorar ainda e estar sempre superando as expectativas do cliente.

Em relação ao questionamento direcionado a capacidade dos funcionários em passar informações ao cliente sobre as características técnicas dos produtos obteve-se uma média de expectativa de 9,6 com desvio padrão de 0,5, e uma média de serviço real de 8,2 com desvio padrão de 0,41. O *gap* produzido é de -1,4.

A dimensão segurança é a terceira em grau de importância entre todas as dimensões da qualidade apuradas na primeira parte desse estudo. Sendo assim, é preocupante encontrarmos um *gap* de -1,4 em um dos seus quesitos.

A DCS oferece uma grande variedade de produtos ao varejo da cidade de Sousa. Consta em sua tabela um total de 899 produtos, entre shampoos, achocolatados, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, lâmpadas, vassouras, entre muitos outros. Dessa maneira, torna-se difícil ao vendedor identificar as características técnicas de todos produtos e apresentá-las de maneira efetiva. A organização deve buscar soluções para sanar este grave problema, uma vez que os vendedores não sabem bem o que vendem, o trabalho de vendas fica bastante comprometido e o vendedor não se torna nada mais do que um anotador de pedidos.

No tocante ao questionamento sobre a capacidade dos funcionários em informar aos clientes sobre as formas e modalidades de prestação de serviço, obtivemos uma média de serviço esperado de 9,9 (desvio padrão de 0,3) e uma média de serviço encontrado de 9 (desvio padrão de 0,46), gerando um *gap* de -0,9.

Este como podemos perceber é outro quesito grave em que a DCS está sendo incapaz de satisfazer seus clientes de maneira apropriada. O supermercado compacto possui inúmeras fragilidades quando falamos de recursos financeiros, conhecimento técnico, e infraestrutura. Sendo assim, o atacado tem o papel de facilitar ao pequeno varejo a realização de suas atividades mesmo com essas deficiências. A DCS oferece variadas modalidades de prestação de serviço, entre elas a compra programa, onde o cliente compra a mercadoria e utiliza o armazém da DCS até quando necessitar, solicitando a entrega de mercadorias em uma data estipulada, ou em mais de uma data, fracionando o lote adquirido. Dessa maneira, o varejo consegue desafogar parte de seu estoque em meses de maiores vendas. Outro serviço prestado pela DCS é a compra consignada, onde produtos novos ofertados pela DCS são postos nas

prateleiras do varejista sem quem este necessite desembolsar nada antes que a venda seja efetivada.

A tabela 4 apresenta os resultados da dimensão segurança verificados através dos questionamentos respondidos pelos clientes da DCS.

Tabela 4 - Mensuração dos aspectos inerentes à dimensão Segurança

DIMENSÃO SEGURANÇA					
ASPECTOS PARTICULARES DO SERVIÇO	NÍVEL DE EXPECTATIVA (Média)	NÍVEL REAL (Média)	DIFERENÇA (REAL-EXP)	DESVIO PADRÃO (EXP)	DESVIO PADRÃO (REAL)
Funcionários treinados para informar ao cliente sobre a melhor modalidade de financiamento e pagamento.	9,8	9,7	-0,1	0,41	0,46
Funcionários treinados e capacitados para informar ao cliente sobre as	9,6	8,2	-1,4	0,5	0,41

características técnicas dos produtos.					
Funcionários treinados e capacitados para informar ao cliente sobre todas as formas e modalidades de prestação de serviço.	9,9	9	-0,9	0,3	0,46
Total da dimensão Segurança	9,8	9,0	-0,8		

Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

4.3.5 Mensuração da dimensão empatia

A dimensão empatia envolve a capacidade e o empenho, desprendido pela distribuidora e por seus funcionários, em proporcionar aos seus clientes atenção personalizada, junto com compreensão e consideração a seus interesses e a suas demandas pessoais.

Dessa maneira, questões que abordem o atendimento personalizado, a sinceridade e interesse por resolver os problemas dos clientes, a cortesia, a atenção, etc., foram analisadas durante esse estudo para identificar o nível da satisfação obtido nesta dimensão da qualidade.

Quando questionados sobre os quesitos desta dimensão, observamos que em relação ao quesito: Funcionários sempre corteses e que não se mostrem inconvenientes, obtivemos uma média de expectativa pelo serviço maior (9,8) do que a média do serviço encontrado (8,9), criando um *gap* de -0,9. O desvio padrão da expectativa é de 0,57 e do serviço real de 0,75.

A maior causa para insatisfação neste quesito é uma falha que já foi apontada na dimensão Responsividade, e trata do momento inconveniente da visita. Os clientes afirmam que as visitas muitas vezes são feitas em momentos inapropriados e em quantidade de vezes exagerada, onde na maior parte das visitas o vendedor não tem nada de novo a oferecer e

acabar por desperdiçar o tempo do cliente. A cordialidade dos funcionários não foi posta em “*check*” pelos clientes, ao contrário, todos afirmaram que a DCS possui vendedores educados e cordiais.

O segmento atacadista por sua concorrência exige dos seus vendedores agressividade, e cumprimento de metas de vendas. Em vários casos, a pressão em cima dos funcionários de vendas para o cumprimento dessas metas é tão intenso, que muitos deles acabam por pressionar o cliente a realizarem pedidos, e dessa maneira, acabam por desagradá-los ou até afugentá-los. A equipe de vendedores deve ser treinada para lidar de maneira sensata nessas situações, e sempre ter uma aproximação adequada ao cliente.

Em relação ao questionamento inerente aos funcionários demonstrarem interesse em resolver os problemas dos clientes, registramos o maior *gap* (-2,5) entre todos os quesitos de todas as dimensões da qualidade. A média do serviço esperado foi de 10 (desvio padrão 0) e a média do serviço encontrado foi de 7,5 (desvio padrão 1,44).

Embora seja a quarta dimensão da qualidade em grau de importância para satisfação do cliente, a dimensão empatia recebeu notas altas que a tornam mais do relevante nesse estudo. Levando em consideração que um dos quesitos dessa dimensão apresentou um *gap* tão alto, fica claro que a DCS deve tomar atitudes imediatas para o melhoramento deste quesito.

O crescimento do atacado está atrelado diretamente ao crescimento do pequeno varejo. Logo, uma das principais preocupações do atacadista é o desempenho de seus clientes varejistas. Estar preocupado com os problemas do cliente está na alma de ser atacadista, e se torna grave quando é constatado que o varejo não está percebendo isso. Capacitações e treinamentos devem ser feitos para tornar os funcionários mais aptos e engajados a querer solucionar os problemas dos clientes da DCS, afinal a função deles não é só anotar pedidos, mas também serve de ponte de comunicação entre a empresa atacadista e os clientes varejistas.

Na avaliação do questionamento relacionado ao tratamento que os funcionários realizam de forma personalizada aos seus clientes, conhecendo suas necessidades individuais obtivemos uma média de serviço esperado de 9,9 e de serviço encontrado de 7,7, originando um *gap* de -2,2. O desvio padrão da expectativa foi de 0,26 e do serviço encontrado foi de 0,46.

A equipe de vendas da DCS tem baixíssima rotatividade e muito tempo de casa. O ultimo vendedor contratado já tem mais de 5 anos, e o mais antigo possui 22 anos de trabalho na distribuidora. Dessa maneira, torna-se ainda mais grave a constatação deste quesito. Funcionários com tanto tempo de trabalho e contato com os clientes da DCS já deveriam conhecê-los a fundo e entender suas reais necessidades e demandas.

È cabível aqui que os gestores da DCS investiguem a fundo o que ocorre para que os clientes da empresa possuam tão baixos índices de satisfação neste quesito.

A tabela 5 apresenta os resultados da dimensão empatia verificados através dos questionamentos respondidos pelos clientes da DCS.

Tabela 5 – Mensuração dos aspectos inerentes da dimensão Empatia

DIMENSÃO EMPATIA					
ASPECTOS PARTICULARES DO SERVIÇO	NÍVEL DE EXPECTATIVA (Média)	NÍVEL REAL (Média)	DIFERENÇA (REAL-EXP)	DESVIO PADRÃO (EXP)	DESVIO PADRÃO (REAL)
Funcionários sempre corteses e que não se mostrem inconvenientes.	9,8	8,9	-0,9	0,57	0,75
Funcionários demonstram sincero interesse em resolver os problemas dos	10	7,5	-2,5	0	1,44

clientes.					
Funcionários que realizam tratamento personalizado aos seus clientes, conhecendo suas necessidades individuais.	9,9	7,7	-2,2	0,26	0,46
Total da dimensão Empatia	9,9	8,0	-1,9		

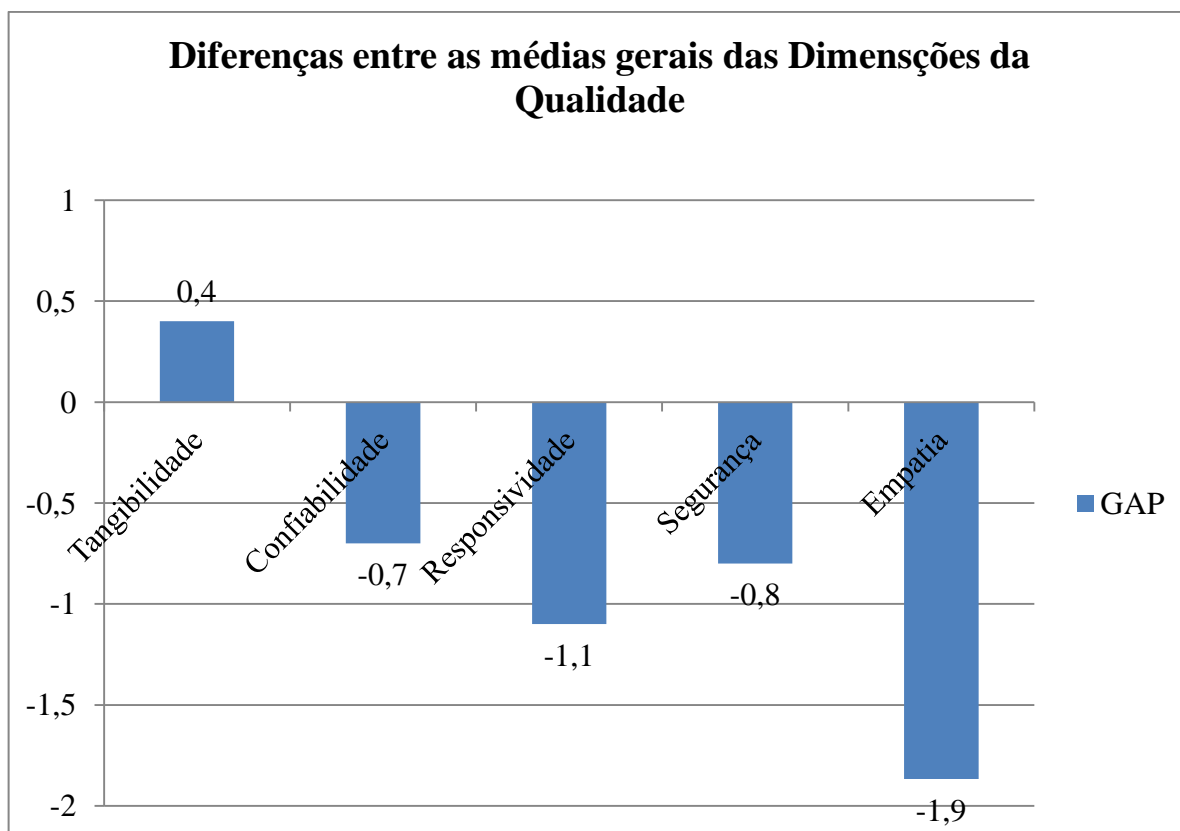
Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

A dimensão empatia quando analisada de maneira geral obteve média de serviço esperado de 9,9, ressaltando a pouca tolerância para falhas e omissões nesta dimensão, e obteve uma média de serviço encontrado de 8,0, o que mostra a maior discrepância (*gap*) das dimensões da qualidade.

4.4 Resultado Final das Diferenças entre as Médias das Dimensões da Qualidade (GAP)

Após analisarmos as dimensões da qualidade e seus quesitos específicos, apresentamos abaixo o *Gap*, ou seja, a diferença entre as médias gerais do serviço encontrado e do serviço esperado das referidas dimensões da qualidade.

Gráfico 2 – Diferenças entre as médias gerais das Dimensões da Qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2011)

Como podemos perceber no Gráfico 2, quase todas as dimensões da qualidade apresentaram um *gap* negativo, ou seja, os clientes esperavam mais do que encontram na DCS para se sentirem satisfeitos com os serviços de uma distribuidora.

A única dimensão da qualidade que apresentou um *gap* positivo foi a dimensão tangibilidade. Esta dimensão está no quinto lugar em grau de importância entre as dimensões, mas é de suma importância para a satisfação do cliente.

A dimensão confiabilidade, responsividade, segurança e empatia mostraram *gaps* negativos. Deve-se dar atenção especial a dimensão empatia que apresentou maior distanciamento do que seria ideal numa prestação de serviço. Observa-se que embora esta dimensão ocupe o quarto lugar no quesito de importância, a diferença entre as notas atribuídas a ela e a dimensão confiabilidade (a de maior grau de importância) é de apenas 0,7 pontos, como mostrado na primeira parte deste estudo.

É de suma importância que a distribuidora comece a agir em prol de resolver suas falhas que estão ocasionando a insatisfação de seus clientes, com pena de perdê-los para a concorrência.

5. CONCLUSÃO

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância do tema de estudo pode ser atribuída à importância que a qualidade possui na prestação de serviços nas organizações, a exemplo deste trabalho, na prestação dos serviços de vendas na Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos Ltda. na cidade de Sousa-PB.

Com essa consciência iniciamos nosso estudo onde na primeira parte foi analisado o peso de cada dimensão da qualidade (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia) relativo à formação da opinião dos clientes da DCS sobre a prestação de serviço de uma distribuidora ideal. Ficou definido que, em grau de importância, as dimensões são classificadas na seguinte ordem:

- Confiabilidade (9,9)
- Responsividade (9,6)
- Segurança (9,5)
- Empatia (9,2)
- Tangibilidade (7,1)

Os graus de importância das dimensões são próximos, com exceção da dimensão tangibilidade que se distancia em 2,8 pontos da dimensão confiabilidade (a mais pontuada), as dimensões se mostram niveladas com alto nível de expectativa de serviço.

De acordo com esses resultados, fica claro que a DCS não deve negligenciar os aspectos tangíveis da prestação do serviço de vendas, mas deve priorizar os aspectos intangíveis, aqueles estreitamente ligados às pessoas e processos da organização. Deve ficar de olho em como os colaboradores estão executando o processo de vendas e se esses processos trazem resultados que vão ao encontro daquilo que o cliente espera.

Na segunda parte do estudo onde as dimensões da qualidade foram investigadas de maneira detalha, contrastando aquilo que os clientes esperam de um serviço de vendas de uma distribuidora ideal e aquilo que eles encontram na prestação de serviço da DCS, foi constatado

que a empresa não está conseguindo satisfazer as expectativas de seus clientes completamente.

No tocante aos aspectos tangíveis da DCS e de seus funcionários, as informações obtidas através da dimensão tangibilidade, demonstram que a empresa consegue satisfazer as expectativas de seus clientes, embora ainda mereça ressalvas. Houve críticas à forma como os funcionários se apresentavam e se vestiam. Neste quesito da dimensão confiabilidade, as expectativas dos clientes não foram superadas, o que mostra onde a DCS deve agir para melhorar seus aspectos tangíveis na prestação de serviço.

Notoriamente, a dimensão tangibilidade é considerada a menos importante pelos clientes da DCS. Embora ela esteja em última colocação em grau de importância relativa, a DCS deve continuar buscando atender todos os requisitos desta dimensão e nunca desconsiderá-la, uma vez que ela também pesa na prestação de um serviço satisfatório.

No que se refere ao nível de confiança e disposição que os funcionários dispensam aos clientes, ficou constatado nesse estudo que a DCS não consegue satisfazer seus clientes varejistas de maneira completa, há muitas queixas a falta de confiabilidade na entrega da mercadoria, que não obedece a uma programação prévia, o que faz com que os funcionários de vendas utilizem de previsões pouco precisas para informar seus clientes quando seus pedidos chegarão. Nesse estudo percebemos que na dimensão confiabilidade é nítido o distanciamento do serviço recebido do que seria ideal apresentado um *GAP* de -1,3.

Quanto ao nível de confiança também se pode concluir que a organização está distante de bem satisfazer as expectativas de seus clientes. A execução do serviço de vendas logo no primeiro contato com o cliente foi bastante criticada. Confusões no processo de cadastramento de novos clientes geraram problemas na prestação do serviço e prejuízos aos mesmos, o que demonstra falhas nos processos internos da empresa que devem ser observados.

A prestação do serviço de vendas não está sendo feito sempre da maneira que é informada pelos funcionários. Os gestores devem ficar atentos aos seus processos internos e ajustá-los para que a empresa cumpra sempre com o combinado. Os gestores devem observar seus parceiros fornecedores, uma vez que ela é apenas parte de um canal de distribuição, a qualidade e quantidade das mercadorias que comercializa dependerá dos componentes do canal que estão antes dela.

Em relação ao nível de personalização e simpatia que os funcionários prestam, pode-se concluir que a organização também não consegue satisfazer as expectativas de seus clientes. A dimensão responsividade não alcançou níveis de satisfação suficientes em nenhum de seus quesitos. Os clientes não estão satisfeitos com a atenção dada pelos funcionários de vendas da DCS, onde estes poderiam estar mais interessados em buscar entender o cliente e demonstrar vontade em servi-lo da melhor maneira. A dimensão empatia mostrou grande distanciamento entre o serviço encontrado e o serviço esperado pelo cliente. O distanciamento de 1,9 pontos (*GAP*) demonstra a necessidade da organização de tomar medidas que melhorem o nível de satisfação do consumidor.

Os vendedores devem estar engajados em seu trabalho, devem enxergar o cliente como um parceiro e buscar estar sempre disponível para atendê-lo. A empresa não possui uma equipe de vendas que esteja atendendo esse quesito de maneira que alcance as expectativas do cliente.

Assim como é importante estar disponível para o cliente, também é importante ser conveniente quando visitá-lo. Os vendedores precisam rever seus horários e dias de visita para evitar abordar o cliente no momento errado e prejudicar o processo da venda.

Essa dimensão responsividade tem a ver com compreensão e consideração aos interesses e demandas pessoais dos clientes. Sendo assim, é preocupante constatar que os clientes não estão satisfeitos.

O quesito que avalia a percepção dos clientes sobre o interesse dos funcionários de vendas em resolver os problemas dos clientes foi o que teve maior *gap* (-2,5), seguido do quesito que trata da percepção dos clientes sobre a personalização no atendimento com o conhecimento de suas necessidades individuais com um *gap* de -2,2.

Os funcionários de vendas são os representantes da distribuidora. Dessa maneira se estes funcionários não são capacitados a enxergar e tratar o cliente como parceiro fundamental do negócio, essa empresa está fadada perder seus clientes para outra que possua vendedores que entendam essa parceria. A DCS precisa de funcionários treinados e capacitados para satisfazer seus clientes de maneira a cativá-los e a desenvolver um relacionamento de longo prazo.

A pesquisa apurou elogios quanto à cordialidade dos funcionários de vendas, mas identificou críticas novamente à inconveniência no momento das visitas como já comentado na dimensão responsividade.

No setor atacadista, a segurança e o conhecimento técnico dos funcionários é fator decisivo no processo de vendas. A dimensão segurança fica evidenciada na primeira parte desse estudo ocupando terceiro lugar em grau de importância. A DCS também não consegue satisfazer seus clientes de maneira apropriada neste quesito.

É grave a constatação de que os funcionários não conseguem informar seus clientes a cerca das características de todos os produtos que a empresa oferece. O que pode provocar sérios prejuízos à empresa e perda de oportunidades aos clientes. Os gestores devem atentar para esse quesito, onde foi encontrado um *gap* (-1,4) entre o nível de serviço esperado e o encontrado. Os funcionários de vendas também devem estar mais informados e capacitados a esclarecer seus clientes sobre as modalidades de serviço, de financiamento e de pagamento que a empresa oferece.

Sendo assim, com base na pesquisa realizada e nos conhecimentos da revisão bibliográfica, principalmente os pertinentes a metodologia SERVQUAL, foi possível constatar que o nível de satisfação dos clientes a cerca da prestação de serviço de vendas da Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos LTDA. é baixo, não conseguindo satisfazer seus clientes de maneira completa, necessitando de ajustes urgentes em seus processos internos e no seu pessoal.

5.2. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Embora a medição de desempenho da escala SERVIQUAL seja criticada por parte de alguns autores devido a comparação entre expectativas e percepções quanto ao resultado prático, ela ainda é muito utilizada como um instrumento capaz de mensurar a qualidade de serviços, sendo aplicada em diversos segmentos com resultados satisfatórios (BOAS; BERRY *apud* SOARES; SCHEFFLER; ZAMBERLAN, 2005).

A qualidade de serviços da Distribuidora Comercial Sousense de Alimentos Ltda. pelo método adaptado da escala SERVIQUAL se mostrou bastante rico em informações e

proveitoso para a elaboração de uma estratégia adequada a ser executada pela organização. A empresa não deve mais trabalhar sem um planejamento para melhorar sua qualidade de prestação de serviço de vendas, uma vez já conhecida a competição e exigências do mercado.

Sendo assim, recomendo que a empresa elabore um planejamento estratégico com base nas informações nesse estudo coletadas, ou que desenvolva estudos mais específicos de maneira a reconhecer as necessidades de seus clientes de maneira mais profunda, e logo após elabore um planejamento para atendê-las.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **A revolução nos serviços**. São Paulo:Pioneira,1994.

BUSSAB W.O, MORETTIN P.A (2002). **Estatística Básica**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva Editora.

COBRA, M. H. N. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHUCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para os clientes / Gilbert A. Churchill Jr., J. Paul Peter; tradução Cecília Bartalotti e Diss Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

GALE, Bradley T., **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOULART, Antonio Marcos A.; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; LEAL, Fabiano. **Qualidade em serviços e satisfação do consumidor**: um desafio para as centrais de negócios de pequenos supermercados. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006. Bauru. Anais. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/754.pdf>. Acesso em: 01 de set. de 2011.

HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, Jonh E.G. **Princípios de marketing e serviços**: conceitos, estratégias e casos. 2ed. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de Serviço**: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel,1993.

JURAN. J. M. **Qualidade desde o projeto a novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5 Ed.São Paulo: Atlas, 2009

LAMB, Jr Et al. **Princípios de marketing**. São Paulo: Thonson, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. Tradução Cid Knipel Moreira. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005. P. 113-124.

MATTAR, Fauzer Najib. **Administração de Varejo**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MARCANTE, Paulo Roberto. 2º Fascículo. **Qualidade no atendimento:** diferencial competitivo dos campeões. SEBRAE-CE. 2003. Disponível em: [HTTP://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bte/bte.nsf/8657CFC11893BBA403256E9E00492D29/\\$File/NT00056F7E.pdf](HTTP://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bte/bte.nsf/8657CFC11893BBA403256E9E00492D29/$File/NT00056F7E.pdf) [Artigo] Acesso em 11.10.11 às 20:40.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NORA, Greice de Bem; COLETTTO, Camila; MATTANA, Luciano. **Estratégias de crescimento para o setor supermercadista:** um estudo de caso. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/876_artigo_estrategia_de_crescimento.pdf>. Acesso em: 01 de set. de 2011.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TDI, TCC, monografia, dissertação e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

OGDEN, James R.. **Comunicação Integrada de Marketing**. Trad. Cristina Becellar. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

QUINTELLA, H. L. M. M. ; SILVA, R. K. . **Qualidade e Liderança na Prestação de Serviços:** Uma Avaliação Usando Escala SERVQUAL e LPI. Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, Niterói - Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 1-16, 2006. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume62006/RelPesq_V6_2006_04.pdf>. Acesso em: 05 de set. de 2011.

ROCHA, V. A. G. A.; OLIVEIRA, P. A. S. Avaliando a Qualidade de Serviço: Aplicação da Escala SERVQUAL numa Grande Instituição Bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, Francisco F. de A.; LEÃO, Vera; KRITZ, Sônia. **Noções de atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DSP, 1996.

WILDER, Ariel. **Mudanças no Setor de Supermercados e a Formação de Associações de Pequenos Supermercados**. Piracicaba, SP. 2003

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A.I. **Marketing Channels**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

ZENONE, Luiz Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da Promoção e Merchandising** – conceitos e estratégias para ações bem sucedidas. São Paulo: Thomson, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.